

Tókes Gyöngyvér Erika

Szervezeti kommunikáció

Presa Universitară Clujeană

Tókéş Gyöngyvér Erika

Szervezeti kommunikáció

Tőkés Gyöngyvér Erika

Szervezeti kommunikáció

Presa Universitară Clujeană / Kolozsvári Egyetemi Kiadó

2022

Szakvélemény:

Dr. Vincze Hanna Orsolya, egyetemi tanár

Dr. Bakó Rozália Klára, egyetemi docens

© Tótkés Gyöngyvér Erika, 2022.

ISBN 978-606-37-1456-6

**Universitatea Babeş-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@ubbcluj.ro
<http://www.editura.ubbcluj.ro/>**

TARTALOM

Bevezető.....	9
I. A SZERVEZETEK TÁRSADALMI SZEREPE.....	12
1. A szervezetek lényege.....	13
1.1. A szervezetek kialakulása.....	13
1.2. A szervezetek szerepe.....	14
1.2.1. A szervezetek mint racionális rendszerek: manifeszt és látens funkciók, diszfunkcionális működés.....	14
1.2.2. A szervezetek mint organikus rendszerek: formális és informális szférák.....	15
1.2.3. A szervezetek mint nyílt rendszerek.....	18
1.3. A szervezetek működése és működtetése.....	18
1.3.1. A szervezeti működés alapelvei.....	19
1.3.2. A szervezetek alrendszerei vagy összetevői.....	19
1.4. A szervezetek a köz- és magánszférában.....	20
1.5. A szervezetek funkcionális osztályozása.....	22
2. A szervezetek célja.....	25
2.1. A szervezeti funkció és célok kapcsolata.....	25
2.1.1. A szervezeti célok szerepe.....	26
2.1.2. A szervezeti célok típusai.....	27
2.2. Értékek és prioritások: küldetés, vízió, szervezeti alapértékek.....	27
2.2.1. Szervezeti alapértékek.....	29
2.3. A szervezeti stratégia.....	30
2.3.1. A szervezeti stratégia és kockázatvállalás.....	33
2.3.2. A szervezeti stratégia és társadalmi felelősségvállalás.....	34
3. A szervezetek felépítése.....	36
3.1. A szervezetek felépítését befolyásoló tényezők.....	36
3.1.1. A külső környezet hatása a szervezeti felépítésre.....	37
3.1.2. A szervezet technológiájának hatása a felépítésre.....	39
3.1.3. A szervezet adottságainak hatása a felépítésre.....	41
3.2. A szervezetek felépítésének strukturális dimenziói.....	43
3.2.1. A szervezeti struktúra áttekinthetősége.....	43
3.2.2. A szervezetek strukturális jellemzői.....	44

3.3. A szervezeti felépítés és a vezetés	47
3.3.1. A szervezetek szintjei	47
3.3.2. Az ellenőrzés terjedelme	47
3.4. Az organigram vagy szervezeti ábra.....	48
II. A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ ELEMELI	49
4. A szervezetek kommunikációs rendszere.....	50
4.1. A szervezeti kommunikáció meghatározása	50
4.1.1. A szervezeti kommunikáció funkcionista megközelítése	51
4.1.2. A szervezeti kommunikáció értelmező megközelítése	52
4.2. A szervezeti kommunikációs rendszer összetevői.....	53
4.3. A szervezeti kommunikációt befolyásoló tényezők	57
4.3.1. A szervezeti kommunikációt befolyásoló belső tényezők	57
4.3.2. A szervezeti kommunikációt befolyásoló külső tényezők	59
4.4. A szervezeti kommunikáció fajtái	60
4.5. Kommunikációs szerepek a szervezetben.....	63
4.6. A kommunikáció javítása a szervezetben	64
5. A szervezeti kultúra és kommunikáció kapcsolata.....	66
5.1. A szervezeti kultúra meghatározása	66
5.2. A szervezeti kultúra összetevői	68
5.3. A szervezeti kultúra szintjei	69
5.4. A szervezeti kultúra kialakulásának szakaszai	71
5.5. A szervezeti kultúra hatása a szervezet teljesítményére	71
5.5. A nemzeti kultúra hatása a szervezeti kultúrára	73
5.6. Szervezeti kultúra típusok	77
5.6.1. Handy szervezeti kultúra modellje	78
5.6.2. Quinn szervezeti kultúra-modellje.....	79
6. A szervezetek érintettjei	81
6.1. A szervezeti érintettek szerepe	81
6.2. Stakeholder (érintett) menedzsment	82
6.3. Kommunikáció a szervezeti érintettekkel	86
6.3.1. Az érintettek fontosságának megállapítása	86
6.3.2. Az érintettek hatalom-érdekeltség mátrixa	88
6.4. A szervezeti érintettek bevonása	91
7. A szervezetek identitása, imázsa és hírneve.....	93
7.1. A szervezeti identitás meghatározása	93
7.2. A szervezeti identitás, imázs és hírnév	94
7.3. A szervezeti identitás, imázs és hírnév kapcsolata a szervezeti kultúrával	96
7.4. A szervezeti márkaidentitás	97
7.5. Azonosulás a szervezettel (identifikáció)	103

8. A szervezetek újmédia környezete	106
8.1. Az újmédia technológia hatása a szervezeti kommunikációra	106
8.1.1. A webtechnológiák fejlődése	106
8.1.2. A hagyományos és új média közötti különbségek.....	108
8.1.3. Az újmédia technológia alkalmazását befolyásoló tényezők a szervezetben	110
8.1.4. Az újmédia technológia terjedésének szervezeti hatásai	111
8.2. A közösségi média típusai.....	113
8.3. Az újmédia környezet előnyei és hátrányai a szervezeti kommunikációban	117
III. A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ TERÜLETEI.....	120
9. A vezetői kommunikáció	121
9.1. A vezető szerepe a szervezetben	121
9.1.1. A személyközi szerepek.....	122
9.1.2. Az információs szerepek	122
9.1.3. A döntési szerepek.....	123
9.2. A vezető motivációja	124
9.3. A vezetési hierarchia.....	125
9.4. A vezetés elméletei	126
9.2.1. A vezetés hagyományos megközelítései	127
9.2.2. A vezetés új megközelítései	134
9.5. A vezetés kommunikációs kihívásai.....	137
10. Az alkalmazottakkal való kommunikáció	139
10.1. Az alkalmazottakkal való kommunikáció szerepe a szervezetben	139
10.2. Az alkalmazottakkal való kommunikáció formái.....	141
10.3. Az alkalmazottak hangja és részvétele vs. szervezeti csend	143
10.4. A közösségi média szerepe az alkalmazotti kommunikációban.....	146
10.5. A szervezeti szocializáció kommunikációja	147
10.6. A munkavállalók toborzása, avagy a munkáltatói márka (Employer Brand).....	151
11. A szervezeti változás kommunikációja	156
11.1. A szervezeti változás lényege.....	156
11.2. A szervezeti változás okai.....	157
11.3. A tervezett változás folyamata	158
11.4. A változással szembeni ellenállás.....	160
11.4.1. A szervezeti ellenállás személyi okai	161
11.4.2. Az ellenállás szervezeti okai	162

11.5. A változásvezetés stratégiai és kommunikációja.....	163
11.5.1. Változásvezetési stratégiák és taktikák	163
11.5.2. A változás kommunikációja	165
11.6. Szervezeti tanulás és szervezetfejlesztés.....	166
11.7. A szükségszerű szervezeti változások	168
11.7.1. A szervezet ellenőrizhetetlen növekedése.....	168
11.7.2. A hanyatló szervezet.....	168
11.7.3. Sikeres és sikertelen szervezetek	169
11.8. Diskurzusok a szervezeti változásról.....	169
12. A társadalmi felelősségvállalás kommunikációja	171
12.1. A társadalmi felelősségvállalás lényege	171
12.2. A társadalmi felelősségvállalással összefüggő fogalmak	173
12.3. A társadalmi felelősségvállalás célja, motivációja és stratégiái	174
12.4. A társadalmi felelősségvállalás kommunikációja.....	177
12.5. A társadalmi felelősségvállalásról szóló jelentéstétel.....	179
12.6. A közösségi kapcsolatok	182
IV. KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIA ÉS KOMMUNIKÁCIÓS TERV	185
13. A kommunikációs stratégia és tervezés.....	186
13.1. A kommunikációs stratégia szerepe a szervezet életében.....	186
13.2. A kommunikációs stratégia kapcsolata a szervezeti stratégiával	186
13.3. A kommunikációs üzenetek típusai	188
13.4. A kommunikációs programok és kampányok megtervezése	190
13.5. A kommunikációs terv felépítése	193
14. A kommunikációs tevékenység mérése és értékelése	196
14.1. Az értékelés és mérés szerepe a kommunikációs tevékenység során	196
14.1.1. A Barcelonai Elvek.....	199
14.2. Értékelési és mérési módszerek.....	200
14.3. A szervezet hírnevének mérése	202
14.4. A kommunikációs tevékenység hatékonyságának mérése.....	204
Hivatkozások.....	206

BEVEZETŐ

A szervezeti kommunikáció témakörének bemutatásához az az elképzelés szolgált, hogy az olvasókat először a szervezetek világába vezetjük be, majd a szervezetben zajló folyamatokat ismertetjük, kiemelve ezek kommunikációs vonatkozásait. A szervezetek alapjainak áttekintése után a kommunikációs folyamat elemeinek és működési modelljének bemutatására kerül sor. A szervezetek és a kommunikáció jelenségeinek megértését követően az olvasó a szervezeti kommunikációról működés közben szerezhethet tudomást, vagyis a kötet a szervezeti élet néhány fontos területére jellemző kommunikációs folyamatok ismertetésével folytatódik. A szervezetek kommunikációs tevékenységének eredményességét a tudatos irányítás és a visszajelzések hasznosítása biztosítja, ezért a kötet negyedik részét a kommunikációs folyamatok tervezésének és értékelésének tárgyalása képezi.

A szervezeti kommunikáció kérdésével mind a társadalomtudományok mind a menedzsment és marketing tudományok foglalkoznak. A szervezetekre jellemző összetettség és sokoldalúság megragadásához a jelen kötetben a multidiszciplináris megközelítés érvényesül, annak érdekében, hogy a szervezeteken belüli és a környezettel való interakciók jelentőségének magyarázata minél teljesebb legyen. Ugyanakkor, az egyszerűség elvét is érvényesítettük, és az elméleti magyarázatok bemutatásában nem a kimerítő összesítésekre, sokkal inkább a jelenségek megértését és az alapok tisztázását biztosító releváns megközelítések ismertetésére került sor.

A kötet első részében a szervezetek társadalmi szerepének bemutatására kerül a hangsúly. A szervezetek létrehozásának és működtetésének alapját képező emberi okok és motivációk megértése a szervezetek világát közel hozza az olvasóhoz, hiszen a modern társadalom elsődleges sajátosságai között említhető a szervezetekben való jelenlétünk, és ezáltal a közvetlen tapasztalatszerzésünk. Az első rész három fejezetből áll. A szervezetek lényege c. első fejezet a szervezetek kialakulásának történetét, a működési környezet bemutatását és a működés alapelveit ismerteti. A szervezetek célja c. második fejezetben a szervezeti tevékenységek céljainak és alapértékeinek a bemutatására kerül sor. Ebben a fejezetben az olvasó a szervezetek stratégiaalkotásának folyamatát és a szervezeti működésben betöltött szerepét is megismeri. A szervezetek felépítése c. harmadik fejezetben a szervezeti tevékenységeknek keretet biztosító szerkezeti felépítés kialakulását befolyásoló tényezőkről és a szerkezetnek a működésre kifejtett hatásáról lehet olvasni.

A kötet második részében a szervezeti kommunikációs folyamatban szerepet játszó összetevők ismertetésére kerül sor. A kommunikáció klasszikus modellje alapján a kommunikációnak van közlője és befogadója, a kommunikációs folyamatban üzenetek átadása történik különböző csatornákon keresztül és adott kódrendszerek segítségével. Ugyanakkor, a kommunikációs folyamatnak van egy kulturális kontextusa, amely a kommunikáció jelentésalkotási funkcióját befolyásolja. A kötet második része öt fejezetből tevődik össze. A szervezetek kommunikációs rendszere c. negyedik fejezet a szervezeten belüli kommunikációs folyamatokat részletezi. A szervezeti kultúra és kommunikáció kapcsolata c. ötödik fejezetben a szervezeti kultúra elemeit és kialakulását, továbbá a kultúrának a szervezetben zajló kommunikációs folyamatokra kifejtett hatását tárgyalja. A szervezetek érintettjei c. hatodik fejezet a szervezeti kommunikáció célcsoportjait vagy befogadóit ismerteti. A szervezetek identitása, imázsa és hírneve c. hetedik fejezet a szervezetek önmeghatározási törekvéseit és ennek kommunikációját járja körül. Ugyanitt kerül szóba a befogadóknak a szervezetek önbemutatására adott válasza, amely a szervezeti imázst és hírnevet képezi. A szervezetek újmédia környezete c. nyolcadik fejezetben a szervezetek által alkalmazott kommunikációs csatornákról és ezek sajátosságairól lehet olvasni.

A kötet harmadik része a szervezeti kommunikáció néhány fontos területéről szól. A szervezetek működésének és eredményességének alapja a vezetők és az alkalmazottak együttműködése, amelyet a hatékony kommunikáció biztosít. A vezetők és az alkalmazottak egyben a szervezetek legfontosabb célcsoportjai is. A vezetői kommunikáció c. kilencedik fejezetben a vezetők szervezeti szerepeinek ismertetése révén kiviláglik, hogy a vezetői munka nagyrésze kommunikációs tevékenység. Az alkalmazottakkal való kommunikáció c. tizedik fejezet az alkalmazottak szerepét mutatja be a szervezeti működés során, hangsúlyozva az alkalmazottakkal folytatott kommunikáció fontosságát a szervezeti eredményesség biztosításában. A szervezetek működésének sikerét a környezetükhöz való alkalmazkodási képességük lényegesen befolyásolja. Ezért, a szervezeti változás kommunikációja c. tizenegyedik fejezet a változást kiváltó tényezőket és a kommunikáció szerepét tárgyalja a változás eredményes lebonyolításában. S végül, a globalizálódás keretei között a szervezetek felelős magatartása egyre inkább felértékelődik. A társadalmi felelősség kommunikációja c. tizenkettedik fejezetben a szervezetek felelős magatartásának összefüggéseiről és ennek kommunikációjáról van szó.

A kötet negyedik részében a kommunikációs tevékenységek tervezési kérdései kerülnek napirendre. A kommunikáció a szervezetek elemi folyamatai közé tartozik, azonban az eredményes kommunikációnak feltétele a tervezés. A

kommunikációs stratégia és tervezés c. tizenharmadik fejezetben a szervezet általános és kommunikációs stratégiája közötti összefüggéseket és a kommunikációs tervkészítés lépéseit járjuk körül. A kommunikációs tevékenység mérése és értékelése c. tizennegyedik fejezetben a kommunikációs tevékenységek folyamata során szükséges értékelő tevékenységekről és ezek kutatási módszereiről lehet olvasni.

A kötetben összefoglalt ismeretanyag elsősorban az egyetemi alapképzésben résztvevő kommunikáció és közkapcsolatok szakon tanuló hallgatóknak szól, azonban haszonnal forgatható mindazok által, akik alapfokon szeretnének megismerkedni a szervezetekben zajló és a szervezetek által folytatott kommunikációs tevékenységekkel. A kötetben szereplő fejezetek a tanulási célok kivonatával kezdődnek, majd a fejezetek végén összefoglaló kérdések segítik a fejezetben olvasottak újbóli felidézését.

Kolozsvár, 2022. április 2.

I. A SZERVEZETEK TÁRSADALMI SZEREPE

1. A SZERVEZETEK LÉNYEGE

TANULÁSI CÉLOK

A szervezetek kialakulásának, szerepének és fejlődésének társadalmi magyarázata.

A szervezetek működésének és osztályozásának megismerése.

A szervezetek nyílt rendszerként való működésének megismerése.

1.1. A szervezetek kialakulása

A szervezeteket az emberek azért hozzák létre, hogy bizonyos társadalmi funkciók ellátásáért együttműködjenek (Eunson, 2015). A szervezetek sajátossága a tevékenységek tervezettsége és szervezettsége (Giddens, 1995), ilyen értelemben a szervezetekben zajló élet egy színdarabbal hasonlítható össze, ahol a szervezeti szerepek előre kigondoltak, az események pedig ellenőrizhetők, átláthatók és előrejelezhetők. A szervezetek a társadalmi stabilitás és integráció terei, ahol a társadalmi valóságra jellemző szétfeszítő erők ellensúlyozásra kerülnek (Csepeli, 2015).

A differenciálatlan közösségi társadalmakban fokozatosan jöttek létre az irányítást, a fejlődést és védelmet szolgáló funkciók ellátását szolgáló szervezetek (Csepeli, 2015). A szervezet első formája az állam volt, amely a társadalom egészének védelmét, a hatalom fenntartását, a megtermelt javak szétosztását, a mindennapi életet fenntartó civilizáció fejlesztését tette lehetővé. A szervezet második formája a hadsereg volt, amely védelmi feladatokat látott el, hiszen az állam a kényszerítés hatalma nélkül nem lenne működőképes. A világi hatalom legitimálását és a társadalmi szintű lelki koordinációs szerepet az egyház végezte el, amely az emberi szervezetek harmadik nagy formáját képviseli (Csepeli, 2015).

A modern társadalom körülményei között az emberi együttműködés tereivé mindinkább a szervezetek válnak. A modern társadalom létrejötte óta az emberek közötti kölcsönös függőség egyre inkább növekszik, és az emberek igényeinek jelentős részét különböző szervezetek látják el (Giddens, 1995). A szervezeti működés példái a különböző termékeket és szolgáltatásokat létrehozó vállalatok, a politikai pártok, a kormányzati intézmények, de ide sorolhatók az óvodák, iskolák, egyetemek, a médiaintézmények, a színházak, a szállodák és vendéglők egyaránt. A szervezetek felsorolásából látszik, hogy

a modern társadalom tagjainak munkálkodása az élet különböző területein és a teljes életciklusban a szervezetek tevékenységéhez kötődik.

1.2. A szervezetek szerepe

A szervezetek létrehozása a társadalom alkalmazkodóképességét szolgálja, azáltal hogy az emberi együttműködésnek és a közös cselekvésnek keretet teremt, miközben az individualitásban rejlő erőkre támaszkodik. Scott (2002) a szervezeteket háromféle rendszerként írja le. Szerinte a szervezetek egyszerre racionális, organikus és nyitott rendszerek. Racionális rendszerek, ugyanis meghatározott célok megvalósításáért és tervezett módon jönnek létre. Organikus rendszerek, ugyanis a szervezetben együttműködő emberek spontánul alakuló informális kapcsolatrendszert hoznak létre. Végül, a szervezetek nyitott rendszerek is, amelyek a környezetük szereplőivel állandó kölcsönhatásban működnek.

1.2.1. A szervezetek mint racionális rendszerek: manifeszt és látens funkciók, diszfunkcionális működés

A szervezetek racionális rendszerek, a célszerű és megtervezett cselekvés terei, hiszen jól meghatározott társadalmi funkciók ellátására jönnek létre (Giddens, 1995; Vlăsceanu, 2003). A szervezeti tagok szabad elhatározás alapján vesznek részt a szervezeti feladatok megvalósításában. A szervezeti tagok addig maradnak a szervezetben, amíg tagsági motivációjuk vagy jogosultságuk a szervezeti részvételt indokolja. A szervezet és tagjai közötti viszony szerződésen alapszik, melyet mindkét fél egyoldalúan vagy közös megegyezés alapján felmondhat. A szervezetek által ellátott társadalmi funkciók sajátossága, hogy ezeket a tagok külön-külön nem, vagy nagyon nehezen, illetve alacsony hatékonysággal tudnák ellátni (Vlăsceanu, 2003). A szervezet a közös cselekvés alapját teremti meg, amelyben a tagok szervezeten együttműködnek, és olyan célirányos eredményességi többlet keletkezik, melynek elérésére az egymástól elszigetelten működő magányos cselekvők képtelenek lennének (Csepeli, 2015).

A szervezeteknek vannak nyilvánosan felvállalt manifeszt funkcióik, amelyek sajátos társadalmi szükségletek kielégítésére vonatkoznak, és írásban rögzítettek. Ugyanakkor, a szervezetek tevékenysége nem merül ki a nyíltan megvallott, a vezetők és beosztottak által követett, a környezet által elvárt célok elérésében. Bármennyire is törekednek a szervezetek arra, hogy minden

mozzanat a manifeszt funkciók ellátását szolgálja, a szervezetek eleven emberek egyesülése is, akik a szervezetbe az élettörténetüket, meggyőződéseiket és egyéb társadalmi szerepeiket is magukkal hozzák (Vlăsceanu, 2003). Ennél fogva, a szervezetben az emberek más érdekeket is megjelenítenek, mint a szervezet érdekeit. A szervezet működésére ezek az egyéni érdekek, motivációk és elvárások is rányomják bélyegyüket. A fel nem vállalt és mégis rejtetten érvényesülő egyéni célok a szervezetek latens funkcióit alkotják.

A szervezet látens funkciói kívül esnek a számonkérhető, nyilvánosan megvallott manifeszt funkciók körén, de vizsgálatuk ugyanolyan fontos, amennyiben a szervezetek tényleges működését meg akarjuk érteni. A szervezeti működés a manifeszt célok megvalósítására irányul, a látens funkciók érvényesülése inkább a szervezeten belüli stabilitás fenntartását szolgálják. Megtörténhet azonban, hogy a látens funkciók érvényesülése túlzott hangsúlyra tesz szert, és ezáltal a szervezeten belüli tevékenység instabilizálódik és reformra szorul. A változtatás legnagyobb akadály, ha a szervezet irányítói a szervezet látens funkcióival nincsenek tisztában, és amelyek figyelmen kívül hagyása a szervezet résztvevőit a változásokkal szembefordíthatja.

A szervezetek létjogosultságát a manifeszt funkciók rendeltetésszerű ellátása biztosítja. A funkcionális működés mellett említést kell tenni a diszfunkcionális működésről is, amely működési zavart jelent. A diszfunkció a rendeltetésellenes működésre utal, amely során a manifeszt funkció érvényesülése sérül. A diszfunkcionális működés a szervezet és környezet közötti kapcsolat minőségének romlását eredményezi (Csepeli, 2015). A hosszútávon diszfunkcionálisan működő szervezetek, amelyek a rendellenes működés következtében nem mennek ugyan tönkre, de károsítják a belső és a külső környezetük szereplőit, felelőtlen szervezeteknek tekinthetők (Jávor, 2004).

1.2.2. A szervezetek mint organikus rendszerek: formális és informális szférák

A szervezetek organikus rendszerek, ugyanis a szervezeti célok megvalósítása során az egyéni célok, szükségletek és motivációk kielégítésére is lehetőséget nyújtanak (Scott, 2002; Csepeli, 2015). A szervezetekben együttműködő emberek közösségként működnek, amelyben a szervezeti tagok egymáshoz alkalmazkodnak és egyben egyéni érvényesülésüket keresik, ezáltal

megteremtve a szervezetek informális vonatkozásait (Vlăsceanu, 2003). A szervezetekben együtt tevékenykedő emberek, a célirányos együttműködések során, közösen osztott tudáskészletet, értékrendet és normarendszert is létrehoznak, amelyek a szervezeti tagok cselekvéseit fokozottan kiszámíthatóvá teszik (Csepeli, 2015; Vlăsceanu, 2003).

A szervezettség növekedése következtében a szervezetek egyre inkább formálissá válnak. A formális szervezetekben a manifeszt funkciók teljesítését egyértelmű célok megfogalmazása teszi lehetővé. A célok megvalósítása érdekében érvényesül a munkamegosztás és a felelőségek hierarchiája. A munkamegosztáshoz társuló felelőségek szervezeti szerepeket hoznak létre, amelyek nincsenek tekintettel az egyes szerepeket betöltő személyek szerepen kívüli sajátosságaira. A formális szervezetek létrehozását az indokolja, hogy ezáltal működésük függetlenedhet a személyi esetlegességektől. Megfelelő tudás és hozzáértés birtokában bárki bármilyen szervezeti szerepet betölthet (Csepeli, 2015). A formális szervezetek szerkezetét az ún. szervezeti ábra (organigram) tükrözi, a működés alapelveit pedig az írott működési szabályzat és a munkaköri leírások képezik. A formális szervezetekben a munkamegosztás és a felelőségek szabályozása következtében minimalizálható a véletlenszerűség és az önkény, ugyanakkor maximalizálható a kiszámíthatóság és a számonkérhetőség.

A formális szervezeti működés az, ahogyan a vezetők szeretnék, hogy működjön a szervezet, az informális szervezeti működés pedig az, ahogy valójában működik (Csepeli, 2015). A szervezeti fejlődésben a formális működést az informális működés előzi meg. Az informális jelleg azonban a formális szervezetekben is megmarad. A munkamegosztás és felelőségek rögzítése mellett, a személyes igények és motivációk, valamint a személyközi kapcsolatok jellegének befolyásoló ereje a formális szervezetekben továbbra sem szűnik meg. A formális szervezeteknek mindig van egy informális vonatkozása az összes hierarchikus szinten. Az informális szférát a rugalmasság, a rögtönzés, a spontaneitás jellemzi, amely jelenthet egyben előnyt és hátrányt. Az informális szférában a hasonló érdekekekkel rendelkező szervezeti tagok szövetkeznek, összefognak és megegyeznek, ezáltal is elősegítve a szervezeti célok megvalósítását. A formális és informális szerveződés nincs feltétlenül összhangban, de szerencsés esetben a két struktúra kiegészíti egymást. A formális szervezet akkor működik jól, ha képes kihasználni az informális szerveződés adta előnyöket, anélkül, hogy megszenvedné a hátrányokat.

Csepeli az informális szerveződés öt előnyét emeli ki, és pedig (Csepeli, 2015):

A szervezeti tagok az informális szférában elégíthetik ki társas szükségleteiket és itt nyerhetik el személyes presztízst. Az ember szociális szükségletei, mint például a társulás, a szolidaritás, a hovatartozás igénye, stb. folyamatosak, amelynek jelentős részét a munkahelyi kapcsolatok elégítik ki. A szociális szükséglet mellett a megbecsülés szükséglete is jelen van, amely a mások általi elismerés fontosságát jelenti. A formális hierarchiától néha eltérő eredménnyel, az informális szférában is kialakul a munkatársak rangsora, amelyben együttesen érvényesülnek a szakmai és az emberi minőségek. Minél hosszabb ideje működik együtt a munkaközösség, annál inkább teret nyernek az informális kapcsolatok a formális szervezetekben (Vlăsceanu, 2003).

Egy pótlólagos út nyílik a gyors információcsere számára. A formális szervezeti kommunikáció néha nem működik kielégítően, és a szervezeti tagok információhiányban szenvednek. Ilyenkor, az információs szférán belüli kapcsolatok és hálózatok lépnek működése a hiányzó információk megszerzése érdekében. Ez érvényes a felsőbb szervezeti szinten lévőkre is, akik sok esetben ezeken a csatornákon szerzik meg az alsóbb szintek visszajelzését (Vlăsceanu, 2003).

Az informális értékrend révén motivációs tér keletkezik, az ösztönzés és az elrettentés ereje fokozódik. A szervezeti tagoknak néha fontosabb az informális szférában kialakult pozíciójuk megőrzése, mint a formális hierarchia szerinti helyzetük. Ezért, az informális szervezetben kialakuló értékelési szempontok motivációs hatást fejtenek ki.

Az informálisan rögzült normák hozzájárulhatnak a szervezet stabilitásához. Korábban említettük, hogy a szervezeti keret stabilitást biztosít az együttműködéshez. A formális szabályok mellett az informális szférában kötött egyezségek betartása megerősítik a szervezeti élet kiszámíthatóságát és átláthatóságát.

Az informális szféra rugalmassága ellensúlyozhatja a formális működésre jellemző merevséget és érzéketlenséget. Az informális szféra spontaneitása és bizalmi működése segíti a formális struktúra merevségének és a szabályok érzéketlen uralmának átlépését. A formálisan megfogalmazott szabályok értelmezése, a vezetői döntéshozás gyakorlata szintén összekapcsolódik az informálisan rögzült normákkal és ezekkel összefüggésben járul hozzá a működéshez (Vlăsceanu, 2003).

1.2.3. A szervezetek mint nyílt rendszerek

A szervezetek, bármilyen társadalmi funkciót is látnak el, nyílt rendszernek tekinthetők. A szervezetek adott környezetben működnek, és ennek a környezetnek az összetevői hatással vannak tevékenységükre. A szervezetek a külső hatásokat a maguk funkciójának megfelelően átalakítják, ugyanakkor maguk is hatást gyakorolnak környezetükre.

Mivel a szervezetek a működésükhöz szükséges erőforrásokat a környezetükből nyerik, a szervezetek nem működhetnek a környezetüktől elszigetelten, és a sikerességük záloga, ha folyamatosan válaszolni tudnak a környezeti lehetőségekre és kihívásokra. A 21. százdban a szervezetek környezete egyre dinamikusabbá válik, a szervezetek teljesítménye pedig mindinkább a változásokhoz való alkalmazkodás mértékétől befolyásolt (Cornelissen, 2020). A sikeres alkalmazkodáshoz olyan szervezeti vezetés szükséges, amely képes kihasználni a kínálkozó környezeti lehetőségeket, szembe tud nézni a kihívásokkal és vállalni tudja a kockázatokat. A szervezet pusztulása akkor következik be, ha a vezetés nem veszi figyelembe a környezeti feltételek változását.

1.3. A szervezetek működése és működtetése

A szervezetek működő és működtető egységekből állnak. A működő egységek azt a személyzetet fogják össze, akik a szervezet funkcióit közvetlenül látják el. A közvetlen feladatokat végző személyzet munkáját a működési háttér segíti. A működés fenntartását szolgálja az ellátó háttér is, amely a szervezet egészét és minden tagját segíti (Csepeli, 2015). Például, egy egyetem esetében a szervezet funkcióját közvetlenül a tanárok látják el, azonban az adminisztratív egységek megszervezik a tanárok munkavégzésének kereteit és összehangolják a tanár-diák kapcsolatokat. Mind a tanárok mind az adminisztratív személyzet ellátásában részt vesz az étkeзде, az orvosi ellátás vagy a könyvelés.

A szervezet működtetése a vezetési egységek feladata. A vezetési egységek három szintje különíthető el: a felső, közép és alsó vezetés. A felső vezetés dolga az alapvető célok kijelölése és folyamatos megújítása, a stratégiai döntések meghozatala, a szervezet és környezete közötti kapcsolatok bonyolítása. A középszintű vezetés feladata a szervezetben zajló tevékenységek koordinálása, beleértve az együttműködés és kommunikáció fenntartását a működő és működtető egységek között. Az alsó vezetés a csoportszintű együttműködést biztosítja.

1.3.1. A szervezeti működés alapelvei

A szervezetek működéséhez alapvető feltétel a megfelelő szervezeti keretek biztosítása, amely lehetővé teszi az egyének együttműködését. A második alapelv a szervezeti cselekvés motivációját képező elemek rögzítése, éspedig a szervezeti célok meghatározása, tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés. A szervezeti működés harmadik alapelve az irányító funkció elkülönítése.

A felvállalt társadalmi funkcióból levezetett és világosan megfogalmazott célok alapvetők a szervezeti működés tekintetében. Ezek alapján dől el, hogy mely környezeti hatások fontosak és melyek kevésbé. A környezetre tett hatás követése egyben a szervezeti működés eredményességének mérésére és a visszacsatolásra is lehetőséget ad.

A szervezet a bemeneteli és kimeneteli pontokon keresztül áll kölcsönhatásban a környezettel (Sasvári, 2020). A környezet adja a szervezet létjogát, onnan származnak az anyagok, az emberek, az információk, amelyekből a szervezet létrehozza az árukat és a szolgáltatásokat, amelyre a környezet igényt tart. A szervezet működése a szervezet által felvett környezeti hatás és a szervezet által a környezetre gyakorolt hatás között zajlik (Csepeli, 2015).

1.3.2. A szervezetek alrendszerei vagy összetevői

A rendszerelmélet alapján a rendszerek alrendszerekre vagy belső rendszerekre bonthatók és az alrendszerek egymással és a rendszer egészével is kölcsönhatásban vannak. Az alrendszerek különböző tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek a rendszer állapotát jellemzik. Bármely alrendszer megváltozása a rendszer egészét is átalakítja. A rendszerek saját működési elvekkel rendelkeznek, a rendszer sajátosságai pedig az alrendszerek közötti viszonyokból adódnak össze (Sasvári, 2020).

A szervezet működésének megértése az alkotó alrendszerek /összetevők tanulmányozására épül, amelyek hozzájárulnak a szervezet javainak létrehozásához. Csepeli (2015) a szervezetek öt alrendszerét különíti el, éspedig:

A feladatnak nevezett szervezeti célt, amely a szervezet és környezet közötti kölcsönhatásból eredeztető munkafolyamatokra utal.

A technológia-kommunikációként megnevezett folyamatot, amely a szervezet feladatainak megoldási módjára vonatkozik. Ide sorolhatók a munkafolyamatok elvégzéséhez szükséges anyagok, rendszerek, eljárások, felszerelések, amelyek lehetővé teszik a feladat ellátását.

A szerkezet, amely a szervezet felépítésére, a szervezeti beosztások hierarchiájára, a formális kapcsolatokra, a szervezeti tagok közötti kommunikációra és a munkamegosztásra utal.

Az emberek, amely alrendszer a szervezeti munkafolyamatokban résztvevő emberek attitűdjeit, készségeit, jellemzőit, szükségleteit, várakozásait, valamint a személyközi kapcsolatokat, viselkedési mintákat, a csoportok alakulását, az informális kapcsolatokat és a vezetési stílusokat foglalja össze.

A vezetés a sikeres munkavégzés érdekében végzett koordinációra utal a feladat, a technológia-kommunikáció, a szerkezet, az emberek és az eljárások között. Ide tartozik a stratégia kijelölése, a szervezet mint egész irányítása, a szervezet és a környezet közötti viszony felügyelése.

Az alrendszerek közötti összhangot és a koordinációt a vezetés látja el. A vezetés biztosítja a fenti öt alrendszer kölcsönös kapcsolatának megteremtését, továbbá felügyeli, hogy egyik alrendszer se kerüljön ellentmondásba a szervezet céljaival, illetve ne akadályozza a szervezet által felvállalt társadalmi funkció teljesítését.

1.4. A szervezetek a köz- és magánszférában

A szervezetek történetileg – a tulajdonlás és a haszon jellege alapján – két fő típusba sorolhatók: a közszférához és a magánszférához tartozó szervezetek.

A köztulajdonban lévő szervezeteknek nem célja a pénzben mérhető haszonszerzés. Ezeknek a szervezeteknek nincsenek olyan tulajdonosai, akik magánszemélyként abban érdekeltek, hogy a szervezet maximális hasznot hozzon. A közszférában működő szervezetek az adófizetők pénzéből fenntartott szervezetek, feladatuk pedig a közösség szolgálata. Itt a haszon az egész közösségé. Létüket a közösségi szükségletek kielégítése igazolja. A közösségi szükségletek létének és mértékének megállapítása az adott közösséget vezető politikai erők értékrendjétől és ideológiai nézeteitől függ. Közszolgálati szervezetek funkcióit egyfelől a tényleges kereslet, másfelől a politikum határozza meg (Csepeli, 2015).

Köztulajdonban lehetnek termelő és szolgáltató szervezetek. A köztulajdonban lévő szolgáltató szervezeteket közszolgálati szervezeteknek nevezik. A közszolgálati szervezetek az államtól részesülnek költségvetésben. A közszolgálati szervezet költségvetésének mértéke attól függ, hogy a társadalomban mi az uralkodó felfogás a társadalmi igazságosságról. Ez lehet az, hogy senki sem szenvedhet hiányt az alapvető szükségletei kielégítésében, ekkor a közszolgálati szervezet költségvetése magas. A másik felfogás az, hogy mindenkinek, a maga lehetőségein belül, maximálisan hozzá kell járulnia saját jóléte biztosításához. Ilyen esetben, a közszolgálati szervezet csak az önhibájukon kívül bajba került állampolgárokon segít, így az állami költségvetési juttatása alacsony szintű (Csepeli, 2015).

A magántulajdonban lévő szervezetek ezzel szemben tulajdonossal rendelkeznek, akik abban érdekeltek, hogy a szervezeteik működésének eredményeként pénzben kifejezhető haszon keletkezzen. A magántulajdonú szervezet sorsáról a piac dönt. A magánszervezetek akkor és addig léteznek, amíg termékeikre és szolgáltatásaikra van kereslet. A magánszervezetek költségvetési korlátja kemény, mert más pótlólagos forrásuk nincs, amivel kiegyenlítenék a veszteséget. A veszteséges magánszervezet tönkremegy és eltűnik.

A köztulajdonban levő szervezetek általában monopolhelyzetben vannak, ezzel szemben ugyanazon funkció ellátására sok magánszervezet vállalkozhat, ami versenyhelyzetet teremt. Az a magántulajdonban lévő szervezet marad meg, amely termékeinek és szolgáltatásainak árát alacsonyan tudja tartani, miközben a minősége magas (Csepeli, 2015).

A köztulajdonban lévő szervezetek nagy költségigénye, a változásokkal szembeni rugalmatlansága, a diszfunkcióra való hajlandósága néha arra ösztönzik a politikusokat, hogy ezeket a mamut szervezeteket magánkézbe adják. A köztulajdonból magántulajdonba került szervezeteket nevezik privatizált szervezeteknek.

A szervezetek haszonalapú osztályozását figyelembe véve, a profitorientált szervezetek mellett, megkülönböztethető a nonprofit szervezetek csoportja. Vannak olyan társadalmi funkciók, amelyek ellátása nem ígér különösebb pénzügyi hasznot, így a magántulajdonban lévő profitorientált szervezetek

nem érdekeltek a betöltésében. Ugyanakkor, emberi szempontok miatt, az állam vagy az önkormányzat nem mondhat le ezeknek a feladatoknak az ellátásáról. Az ilyen társadalmi funkciók teljesítését a köztulajdonban lévő szervezetek kellene, hogy ellássák. Azonban van egy másik lehetőség is, amikor ezeket a feladatokat a magántulajdonban lévő nonprofit szervezetek látják el, közpénzekből. Ezek a szervezetek a magánszervezetek előnyeivel rendelkeznek, miközben mentesek maradnak a köztulajdonban lévő szervezetek diszfunkcióitól. Nonprofit szervezetre példák lehetnek az önhibájukon kívül bajba jutottak ellátását vagy az esélyegyenlőség fenntartásáért küzdő szervezetek, amelyek társadalmi szempontból fontos funkciókat látnak el, azonban a társadalom részéről nincs rájuk fizetőképes kereslet (Csepei, 2015).

1.5. A szervezetek funkcionális osztályozása

A szervezetek osztályozására számos kezdeményezés létezik. Az osztályozás célja, hogy a különböző kritériumok mentén hasonló helyzetben lévő szervezetek egy csoportba kerüljenek. Az osztályozás ismérvei többfélék lehetnek, azonban a szervezetek lényegi csoportosítása az elsődleges funkcióik és a céljaik szerint történik. A továbbiakban két osztályozás bemutatására kerül sor a szervezeti funkciók és célok alapján.

A szervezet elsődleges funkciója alapján Katz és Kahn (1966) az alábbi osztályozást alakították ki:

Termelő vagy gazdasági szervezetek, amelyek áruk és szolgáltatások nyújtásával foglalkoznak. Ide tartozik a bányászat, a mezőgazdaság, a gyártás, a szállítás és a kommunikáció.

Társadalmi karbantartó szervezetek, amelyek más szervezetekben való tagságra készítik fel a szocializáció és képzés révén. Ezeknek a szervezeteknek a legfontosabb példái az iskola és az egyház.

Tudásszervezetek, amelyek a természetre és társadalomra vonatkozó tudást előállítják, felhalmozzák, korszerűsítik és terjesztik. Az ilyen szervezetek prototípusa a kutatóintézetek, amelyek új tudást hoznak létre és innovációt fejlesztenek.

Irányító szervezetek, amelyek a természeti és emberi erőforrások felhasználását szabályozó és irányító egyéb szervezetek felett őrködnek. Ehhez a kategóriához sorolhatók a kormányok, a politikai pártok, az önkormányzatok, a szakszervezetek, stb.

A szervezeti célok alapján az alábbi szervezeti típusok különíthetők el (Csepeli, 2015):

Gazdasági szervezetek, amelyek célja a piaci versenyben való részvétel és a profitszerzés. Ide tartoznak azok a szervezetek, amelyek árukat állítanak elő, szolgáltatást nyújtanak vagy az információ forgalmát látják el.

Védelmi szervezetek, amelyek célja különböző veszélyhelyzetekben a lakosság megóvása, a túlélés feltételeinek megteremtése. Ebbe a csoportba tartozik a hadsereg, a rendőrség és egyéb őrző-védő szakszolgáltatásokat nyújtó szervezetek.

Társadalmi szervezetek, amelyek a társadalom vagy ennek szegmensei érdekeit védik. Ide sorolhatók a civil szervezetek, a szakszervezetek, egyesületek és társaságok, politikai pártok. Adott esetben ebbe a csoportba sorolhatók az egyházak is, de külön csoportot is alkothatnak.

Vallási szervezetek, amelyek vallási tevékenységet végző szervezetek, beleértve a vallásgyakorlás feltételeinek megteremtését. Ide tartoznak az egyházak, vagy egyéb vallási közösségek is.

Közhatalmi szervezetek, amelyek az állam vagy önkormányzatok nevében közfeladatokat látnak el, biztosítják a jogszabályok betartását és a közigazgatást. Ide sorolható a kormány, az önkormányzatok és az igazságszolgáltatás.

Közszolgálati szervezetek, amelyek a közösség érdekében tevékenykednek. Ide sorolhatók az iskolák, egyetemek és a közszolgálati médiaszolgáltatók.

Egészségügyi és szociális intézmények, amelyek a lakosság egészségének megőrzését, a betegségek megelőzését és a betegellátást, valamint a szociális biztonság megteremtését látják el.

Az osztályozás mindig egy elméleti felosztás, a valóságban a szervezetek ilyen tiszta formában nem léteznek. Nehézséget jelent, hogy egy-egy szervezet több kategóriába is besorolható. Például az egyházi szervezetek a vallásgyakorlás kereteinek megteremtése mellett, oktatási és szociális feladatokat is elláthatnak. Ugyanakkor, például a börtön egyik osztályba sem illeszkedik.

KÉRDÉSEK

Melyek a szervezettség előnyei és hátrányai?

Milyen funkciókat látnak el az alábbi szervezetek? önkormányzat, egyház, iskola, szakszervezet, vállalat, újságszerkesztőség

Hogyan befolyásolják a szervezetek működését a látens funkciók?

Mi a különbség a formális és informális szférák között?

Mi a fő különbség a közszférában és a magánszférában működő szervezetek között?

Sorolják fel a szervezetek típusait a funkcióik és céljaik alapján.

Hogyan működnek a szervezetek a rendszerelméleti megközelítés szemléletmódja szerint?

2. A SZERVEZETEK CÉLJA

TANULÁSI CÉLOK

A szervezetek funkciója és céljai közötti kapcsolat megértése.

A szervezeti célok osztályozásának megismerése.

A szervezeti célok és a szervezeti küldetés, vízió, illetve értékprioritások kapcsolatának megértése.

A szervezeti stratégia és a stratégiai terv szerepének megismerése.

A szervezeti kockázatvállalás és a társadalmi felelősségvállalás szerepének megértése a szervezeti stratégiaalkotásban.

2.1. A szervezeti funkció és célok kapcsolata

A szervezetek társadalmi funkciójukat a céljaik megvalósításán keresztül teljesítik. A cél a szervezet elképzelt jövőbeli állapotára utal. A cél megjelölése a tudatos előrelátás és kreatív gondolkodás műve. Egy szervezetben sokféle cél kijelölése lehetséges. Vannak hosszú távú és rövid távú célok. Egyes célok általános jellegűek, más célok specifikusan a szervezet bizonyos alrendszerével kapcsolatosak.

A szervezeti célok rámutatnak a szervezetnek a társadalmi jelentőségére, valamint a szervezet és környezete közötti kapcsolattartás jellegére (Ingen et al, 2021). A felvállalt funkció teljesítése a szervezetek fennmaradásának biztosítója. A szervezetek létjogosultságát adó funkció betöltésének ellenőrzése két lépésben végezhető el: az első lépésben azt kell ellenőrizni, hogy a szervezet által kitűzött célok összhangban vannak-e a szervezet funkciójával, a második lépésben pedig azt, hogy a célok és az eredmények hogyan viszonyulnak egymáshoz. Előfordulhat ugyan, hogy a szervezet eléri a kitűzött célokat, de mivel a célok nem felelnek meg a funkciónak, a szervezetet eredménytelennek kell minősíteni. Az eredményes szervezet céljai összhangban vannak a felvállalt társadalmi funkcióval, és a szervezet időről időre megvalósítja a célok által megidézett kívánatos állapotot (Csepeli, 2015).

A szervezeti célok megfogalmazása felelősséggel jár, ugyanis a célokkal vissza is lehet élni. Ha a szervezet céljai eltávolodnak a valóságtól és az ígéretés terepére tévednek, a szervezet eredménytelenné válik és hírneve is romlik. Éppen ezért, a szervezet céljainak meghatározásakor az ún. SMART

célok hasznosak (Doran, 1981). A SMART betűszó az angol nyelvű *specific* (specifikus) – *measurable* (mérhető) – *assignable* (hozzárendelhető) – *realistic* (reális) – *time-related* (időhöz kötött) szavak kezdőbetűiből áll össze, és a célok megvalósíthatóságának követelményeit összesíti. A szervezeti célok a munkamegosztás segítségével valósulnak meg, ezért fontos, hogy az adott cél a szervezet felépítéséhez, erőforrásaihoz és lehetőségeihez igazodjon, továbbá az elérése időben behatárolható legyen.

2.1.1. A szervezeti célok szerepe

A célok a szervezeti működés racionális eszközei, de egyben motivációs eszközök is. A célok csak akkor érhetők el, ha a szervezeti tagok megvalósítják őket, mert hisznek benne és kíváncsiaknak tartják az elérésüket. A célok a szervezet egyéniségét, hitvallását, profilját mutatják meg (Csepeli, 2015).

Az első fejezetben említésre került a szervezetek manifeszt és látens funkciói közötti kapcsolat. Ez az összefonódás a szervezeti célok megfogalmazásában szintén szerephez jut. Mivel szervezet nincs emberek nélkül, a szervezeti célok valójában a szervezeti tagoktól erednek, és a célok megvalósítása szintén a tagok tevékenységén keresztül történik. A szervezet céljai akkor hatnak motivációs erőként, ha a tagok képesek azonosulni velük. A szervezeti és a személyes célok összeegyeztetésének elmélete (*person-organization fit theory*) szerint (Kristof, 1996) a szervezeti célokkal való azonosulást megkönnyíti, ha azok összhangban vannak a szervezet tagjainak személyes céljaival. A szervezeti célokkal való azonosulás megerősíti a szervezeti tagok közötti összetartozás érzését, hozzájárul a szervezeti cél transzcendenciájának elismeréséhez, továbbá megerősíti a szervezeti tagok pozitív élményét, hogy a társadalom számára hasznos tevékenységet végeznek (Ingen et al, 2021).

A szervezeti célok és a szervezeti tagok egyéni céljai közötti összhang a célok megvalósításának záloga. Ez az összhang azonban eltérő mértékű a különböző szervezeti szinteken. A szervezeti célok a beosztottaknak sokszor nem jelentenek túl sokat, inkább munkaeszköznek tekintik. A vezetés magasabb szintjein a szervezeti célok már egyre inkább egybeesnek a szervezet tagjainak személyes céljaival. A vezetésnek kötelessége, hogy a beosztottak számára is motiváló szervezeti célokat fogalmazzon meg. Ennek feltétele, hogy a célok hihetők, megvalósíthatók és társadalmilag hasznosak legyenek (Csepeli, 2015).

2.1.2. A szervezeti célok típusai

A szervezeti célok biztosítják a szervezet irányvételét, ezért a célok ki kell, hogy térjenek az összes tevékenységi területre. Etzioni (1964) a modern szervezetekben háromféle szervezeti célt különböztet meg:

A rend fenntartását szolgáló célokat, amelyek fegyelmező jellegűek és a nemkívánatos állapotok elkerülését célozzák,
A működési célokat, amelyek a szervezet által létrehozni kívánt termékek és szolgáltatások előállítására vonatkoznak,
A kulturális célokat, amelyek a szervezet társadalmi beilleszkedését hivatottak szolgálni.

Ugyanakkor, a szervezeti célok negyedik típusát az identitás-célok képezik, amelyek a szervezeti célok és a egyéni célok összhangjáért felelősek (Csepeli, 2015).

A gazdasági szervezeteknél a rendfenntartási célokat a fogyasztói és értékesítési célok egészítik ki, hiszen a gazdasági szervezetek társadalmi szerepe a vásárlók és ügyfelek igényeinek megfelelő termékek és szolgáltatások előállítása, amelyeket a célközönség körében értékesíteni kell (Csepeli, 2015).

2.2. Értékek és prioritások: küldetés, vízió, szervezeti alapértékek

A szervezeti célok rávilágítanak a társadalmi funkció szervezeti értelmezésére, és jelzik a szervezet nézőpontját a társadalmi feladat ellátásáról. A szervezeti célok kifejezik, hogy egy szervezet miért létezik, azonban a szervezet sikeres működésének biztosításához a célelérés módját is meg kell tervezni (Ingen et al, 2021).

A szervezetek által kitűzött célok olyan értékekből következnek, amelyekben a szervezeti tagok hisznek, és amelyekért hajlandók megdolgozni. Az értékek kínálata nagyon széles, és az is előfordul, hogy az értékek ellentmondásban vannak egymással. Az értékek közötti választást a prioritások teszik lehetővé, amelyek hosszú távon kijelölik a szervezet preferenciáját bizonyos működési módok iránt. Az értékek és prioritások a szervezetek működési filozófiáját határozzák meg (Csepeli, 2015).

A szervezet működésének értelmet adó filozófia a szervezet szándékát közvetíti a külső és a belső környezete felé. A szervezet a külső környezete számára küldetését/misszióját és jövőképét/vízióját fogalmazza meg, a belső környezete számára pedig a működési elveit. A szervezeti filozófia tehát a szervezetek küldetéséből, víziójából és a belső szervezeti alapelvekből áll össze.

A küldetésében a szervezet a külső célcsoportok felé vállalt szerepét foglalja össze, rávilágítva a viszony jellegére is, amelyet a külső környezettel fenn kíván tartani. A küldetés meghatározza a szervezet tevékenységeit, amelyek által céljainak elérésére törekszik. A vállalati küldetés meghatározáskor a legfontosabb kérdések a következők: mi a rendeltetése a vállalatnak? Milyen politikai, társadalmi szerepet kíván betölteni? Milyen értékei vannak? Milyen viselkedési formákat kíván követni? (Dobák & Antal, 2016).

A vízió a szervezet jövőbeli állapotát mutatja be, ahová a szervezet el szeretne jutni. A jövőképet a vezetés határozza meg, amelyben bemutatják azt az állapotot, amikor a célt elérték, és a küldetést teljesítették (Ingen et al, 2021). A jövőkép megfogalmazása kapcsán a következő kérdésekre kell válaszolni: milyen jövőbeli állapotot akar elérni a szervezet? Milyen alapvető képességekkel rendelkezik? Milyen tevékenységekkel akar foglalkozni? (Dobák & Antal, 2016).

A szervezetek legfontosabb belső célcsoportja az alkalmazottak, a velük való kapcsolatot alakító alapelveket a belső működési szabályzatok tartalmazzák.

A szervezeti cél tehát különbözik a küldetéstől, a jövőképtől, de még a szervezeti alapelvektől is, hiszen kevésbé konkrét, miközben tartósan érvényes, és összekapcsolja a küldetésben meghatározott tevékenységeket. A szervezeti cél a szervezet jövőképét táplálja, továbbá megalapozza a szervezeti alapértékek kiválogatását (Ingen et al, 2021).

A szervezet céljai akkor jelentenek húzóerőt, ha azokhoz a célok megvalósítását szolgáló eszközrendszer is társul. A szervezeti célok teljesítését szolgáló eljárások összességét szervezeti politikának nevezzük. Az értékeken és prioritásokon alapuló célokat a szervezeti politika alakítja konkrét tevékenységekké és feladatokká. A feladatok megoldása megfontolt döntéseket is igényel, amelyek végrehajtásához a szervezeti politika biztosítja az eszköztárat.

2.2.1. Szervezeti alapértékek

Bármilyen szervezetről is legyen szó, működése három alapértékre támaszkodik. Minden létrejött szervezet szeretne megmaradni, fejlődni és hasznos lenni. A szervezet által felvállalt társadalmi feladat függvényében a hasznosság kritériumai változnak. A gazdasági vállalatok esetében a pénzügyi haszon, a profitszerzés nyilvánvaló prioritást képez, azonban a globális piaci körülmények között a szervezetek által megvalósított társadalmi haszon egyre inkább felértékelődik. A sikeres gazdasági működést igazoló profitszerzés mellett, a szervezetek környezete egyre inkább elvárja az ún. célteljesítményt (*purpose performace*), amely a pozitív társadalmi hatás elérését jelenti.

A gazdasági haszon túlértékelését profitvakságnak nevezik, amelynek abszolutizálása akár a szervezetek vesztét okozhatja. A szervezeti célok vonatkozhatnak rövid és hosszú távra egyaránt, azonban a profit maximalizálása csak rövid távú cél lehet. A gazdasági vállalatoknál, a profitszerzés mellett, a fejlődésnek általánosan érvényesülő értékke kell válni (Csepeli, 2015).

A hosszú távú működés és a fennmaradás érdekében a szervezetek részéről a következő feltételek folyamatos figyelembevételére van szükség (Csepeli, 2015):

A szervezet piaci helyzetének nyomon követése és az elért státus megőrzése vagy növelése,

A korszerű innovációk beépítése a szervezet működésébe, a folyamatos megújulás biztosítása,

A termelékenység biztosítása az erőforrások optimális felhasználása, a döntési folyamatok tökéletesítése és a hozzáadott érték növelése révén,

A működési feltételek, azaz a szervezet infrastruktúrájának és költségvetésének biztosítása,

A nyereségesség követése, a beszerzések és az eladások jó időzítése, valamint befektetések megvalósítása,

A vezetés erősítése, amely a vezetők teljesítményének ellenőrzését, a vezető-kiválasztás rendszerének fejlesztését és a megfelelő személyzeti politika alkalmazását feltételezi,

A beosztottak attitűdjeinek és teljesítményének követése, amely magába foglalja a munka megszervezését, a munkatársak ösztönzését, az érdekkép-viselettel fenntartott kapcsolatok erősítését,

A társadalmi felelősség vállalását, amely a szervezeti érdekeltekkel való kapcsolattartást és a bizalomépítést jelenti.

Az említett tényezőkre való odafigyelés és válaszkészség alapján a szervezetek megfogalmazzák stratégiájukat. A célok, az értékek, a prioritások, a szervezeti politika és a feladatok eredményességét a szervezeti stratégia biztosítja.

2.3. A szervezeti stratégia

A szervezetek komplex környezetben működnek és a fennmaradásukért folyamatosan figyelniük kell a velük hasonló társadalmi feladatokat ellátó többi környezeti szereplőre. Ugyanakkor, a szervezeteknek választási lehetőségük van abban, hogyan alkalmazkodnak a külső és belső környezeti feltételekhez. A stratégia a szervezet céljainak megvalósítási módjaira vonatkozó elképzelések összessége (Dobák & Antal, 2016). A stratégia szabja meg, hogy a szervezet milyen gyakorlati lépéseket tesz a társadalmi térben, hogy megmaradjon és fejlődjön (Csepli, 2015).

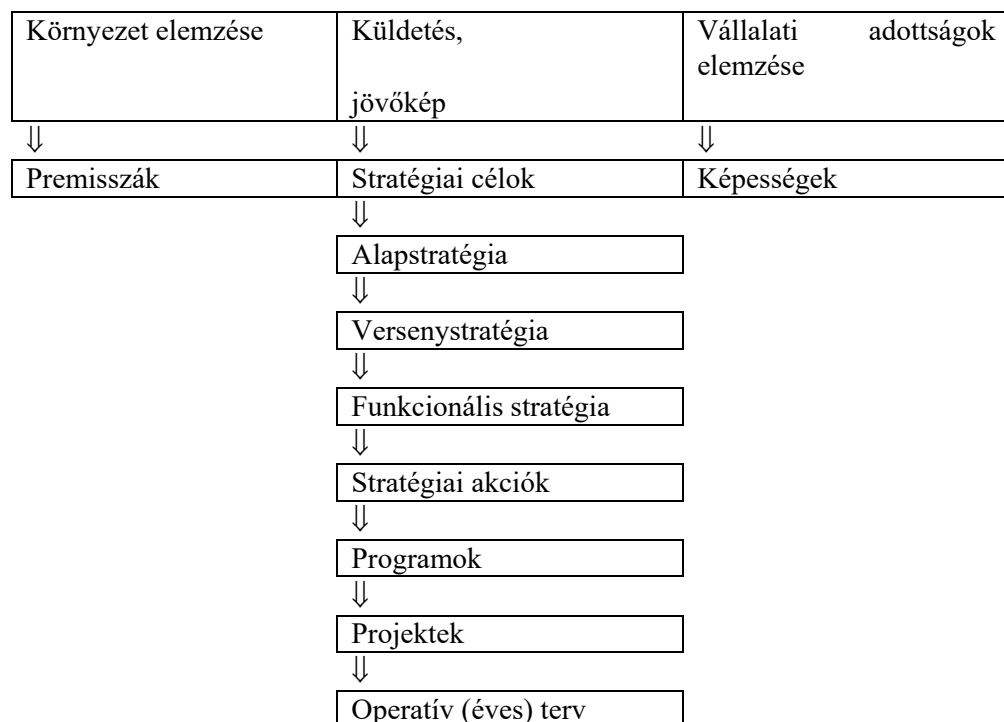
A stratégia akkor jó, ha a szervezet számára biztosítja a helytállást a versenyben. A stratégia valóra váltása különböző taktikák alkalmazásával történik, mely a cselekvések sorozatát szabja meg. A stratégia kialakításával összefüggő kérdés, hogy a szervezetek nem csak alkalmazkodnak a környezeti körülményekhez, hanem azok befolyásolására is törekednek (Dobák & Antal, 2016). A szervezetek által alkalmazott két fő stratégia a defenzív és az offenzív stratégiák. A defenzív stratégia a meglévő környezeti pozíciók megőrzését (egyoldalú alkalmazkodás), míg az offenzív stratégia (környezetváltoztatásra irányuló) a helyzetelőnyök kihasználását célozza.

A vállalatok esetében a stratégiai célok alapján meg lehet különböztetni az alapstratégiát, a versenysztratégiát és a funkcionális stratégiát. Az alapstratégia a szervezeti szintű jövedelmezőségi, megtérülési és fejlődési tartalmú stratégiai célok megvalósításához kapcsolódik. A versenysztratégiák a szervezet termékeinek és szolgáltatásainak ágazati versenypozíciójához kapcsolódnak. A funkcionális stratégiák az alap- és versenysztratégiák végrehajtásához szükséges szervezeti háttér megteremtését szolgálják (Dobák & Antal, 2016).

A szervezetek stratégiája a stratégiai tervben kerül összefoglalásra. A terv a szervezeti célokból, a kiválasztott stratégiából és az alkalmazni kívánt taktikákból kiindulva megszabja a szervezet számára a cselekvés menetét. A stratégiai terv biztonságot nyújt, de ugyanakkor rugalmas kell, hogy legyen, hiszen a jövő lényegéhez hozzátartozik az előreláthatatlanság bizonyos mértéke. A stratégiai terv a szervezet hosszú távú fennmaradásához szükséges célokat és cselekvéseket rögzíti. A stratégiai tervhez rövid távú operatív tervek kapcsolódnak, amelyek a taktikai célokat és feladatokat rögzítik. A jó stratégiai tervek a kiigazítás lehetőségét is figyelembe veszik. Stratégia hiányában a szervezet kiszolgáltatottá válik, de terv nélkül a stratégia csak üres szólam (Csepeli, 2015).

Az alábbiakban a vállalatokra érvényes stratégiaalkotás lépéseit összefoglaló ábra látható, amelyet Dobák és Antal állítottak össze (2016).

1. ábra. A szervezetek stratégiaalkotásának lépései



Küldetés: Mi a rendeltetése a szervezetnek? Milyen politikai, társadalmi szerepet kíván betölteni? Milyen értékei vannak? Milyen viselkedési normákat kíván követni?

Jövőkép: Milyen jövőbeli állapotot akar elérni? Milyen alapvető képességekkel rendelkezik? Milyen tevékenységekkel akar foglalkozni?

Stratégiai célok: Azok a piaci, pénzügyi, jövedelmezőségi, szervezeti, környezetvédelmi és az erőforrásokra vonatkozó célkitűzések, amelyeket a szervezet hosszabb távon meg szeretne valósítani.

Premisszák: A különböző külső tényezőkre és adottságokra vonatkozó rögzített feltételezések, elvárások.

Stratégia: Az a mód, ahogyan ezekhez a célokhoz el akarnak jutni a stratégiai akciók és intézkedések segítségével. Megkülönböztetünk alapstratégiát, versenysztratégiát és funkcionális stratégiát.

Stratégiai akciók: A stratégiai célokból levezetett, kiemelt intézkedések, amelyek a programok inputjai.

Programok: A stratégiai akciókból közvetlenül levezetett, kiemelt, értékelt intézkedések együttese, amelyhez durva ütemterv, nagyvonalú erőforrásigény és eredményjavító hatás kapcsolódik. Véglegesítésére az üzleti tervezés során kerül sor.

Projektek: A stratégiai akciókból és a különböző funkcionális programokból levezetett, többnyire több évre szóló feladatcsomag, amelyhez konkrét ütemtervet, felelőst, erőforrásigényt rendelnek hozzá.

Üzleti terv: Több évre szóló, a stratégiai programok, akciók és projektek alapján kialakított cselekvési terv.

Operatív terv: Egy évre szóló, számszerűsített terv, amely az üzleti tervből következő célkitűzések és kritériumok összességét a felelősök megnevezésével tartalmazza.

Forrás: Dobák & Antal 2016: 103. 32. ábra. Összefoglalás – A stratégiaalkotás folyamata és kulcsfogalmai

A stratégiai tervezést a szervezet környezetének elemzése előzi meg. Ennek kiváló eszköze a SWOT elemzés (Garaj, 2012). A SWOT egy mozaikszó, amely négy szó kezdőbetűiből áll össze: *strengths* (erősség) – *weaknesses* (gyengeség) – *opportunities* (lehetőség) – *threats* (veszély). A gyengeségek, olyan belső tényezők, amelyek nem jól működnek, de a szervezetnek van rá befolyása, hogy javítson a helyzeten; az erősségek, olyan belső tényezők, amelyek jól működnek és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek; a lehetőségek, olyan külső tényezők és adottságok, amelyeket a szervezet nem tud befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatja az erősségeit; a veszélyek, olyan külső tényezők és korlátok, negatív tényezők, amelyeket a szervezet nem tud befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, ezért kockázatot jelentenek.

A szervezet sikeres stratégia-alkotásának feltétele a szervezet erősségeinek és gyengeségeinek ismerete, annak érdekében, hogy az erősségeit kihasználhassa, a gyengeségei ellen pedig védekezzen. A szervezet fennmaradása szempontjából fontos előrelátni a fenyegetéseket és a váratlan nehézségeket, és megfogalmazni az ilyen esetekben alkalmazható mentő eljárásokat.

A stratégiai tervezést segítő másik módszer a PEST-elemzés (Garaj, 2012), amely a szervezet külső környezetének felmérését célozza. A PEST mozaikszó az alábbi fogalmakból áll össze: *political* (politikai) – *economic* (gazdasági) – *social* (társadalmi) – *technological* (technológiai). A politikai tényezőkhez soroljuk a törvényhozás és a parlamenti működés, a versenytörvények, az adópolitika, a foglalkoztatási törvény és a kormányzati stabilitás tényezőit. A gazdasági tényezőkhez a gazdasági ciklusok, a GDP fejlődése, az infláció mértéke, a pénzpiac helyzete, a munkanélküliségi ráta sorolhatók. A társadalmi tényezők része a demográfiai helyzet alakulása, a jövedelmek eloszlása, az egyenlőtlenségek mértéke, a társadalmi mobilitás esélyei, a lakosság jóléte és egészségügyi állapota. A technológiai tényezők a technológiai fejlődésre, az innováció mértékére, a digitális átalakulás és az infrastrukturális felszereltség mértékére, a lakosság technológiai és médiaműveltségére utal.

2.3.1. A szervezeti stratégia és kockázatvállalás

A szervezeti stratégia megalkotása révén a szervezet felméri a működését befolyásoló veszélyeket, és megtervezi azokat az intézkedéseket, amelyek a negatív hatások kivédését szolgálják. A vezetés dolga, hogy a szervezetre

ható negatív hatásokat kivédje, és a pozitív lehetőségeket kiaknázza. A vezetőnek a környezeti kockázatokkal is szembesülni kell, és döntést hozni a vállalható kockázatokról (Csepeli, 2015).

A szervezetek vezetősége háromféle kockázattal találkozhat (Csepeli, 2015):

A feltétlenül vállalandó kockázatok, amelyeket a szervezetnek kötelező vállalni, ugyanis ezek vállalása nélkül megszűnik a szervezet,
A vállalható kockázatok, amelyeknek elutasítása nem eredményez nagyobb veszteséget, mintha nem vállalták volna,
A nem vállalható kockázatok, amelyeknek bevállalása, bukás esetén, a szervezet megszűnését eredményezi.

A szervezetek vezetőit a kockázati döntések meghozatalában néhány elv követése segíti. A szervezetek vezetőinek nem a kockázatok minden áron való elkerülésére, hanem a pozitív lehetőségek kihasználására kell törekedni. Ugyanakkor, gondoskodniuk kell, hogy a szervezet ne kerüljön függő helyzetbe bármilyen megoldástól, hanem egyidőben több pozitív lehetőség közül választhasson. Végül, a szervezeti előnyök és hátrányok mérlegelése során, figyelembe kell venni az időtávlatot, mert a rövid távú előnyök nem mindig garantálják hosszú távon is a fennmaradást (Csepeli, 2015).

2.3.2. A szervezeti stratégia és társadalmi felelősségvállalás

A szervezeteket működésük előzményei és következményei a társadalmi térbe ágyazzák be. A szervezetek hatással vannak arra, ahogyan a belső és külső környezetükben az élet minősége változik. A szervezetek felelősséget kell, hogy vállaljanak a tevékenységük egészéért, és önös érdekeiket nem állíthatják szembe a közösség és társadalom érdekeivel. Nincs olyan szervezeti nyereség, amely megengedné a helyi közösség és a társadalom gazdasági vagy erkölcsi károsítását (Csepeli, 2015).

A szervezet a belső környezetéért is felelős, vagyis a saját alkalmazottjaiért. A szervezetek felelőssége arról gondoskodni, hogy alkalmazottjaik munkájukat hasznosnak, magukat pedig fontosnak és szükségesnek érezzék. A motiváltság fenntartásának érdekében, a szervezeteknek figyelniük kell az alkalmazottak véleményének érvényesülésére.

A szervezetek nem hagyhatják figyelmen kívül a fogyasztók és egyéb érintett csoportjaik elvárásait sem, és felelősséggel tartoznak a társadalomban okozott etikai és lélektani károkért (Csepeli, 2015). A szervezetek a természeti környezet védelméért is felelősek, ezért kerülniük kell a környezetszennyezést vagy az egészségkárosító hatások kiváltását. A társadalmi felelősségvállalás kérdését a 12. fejezet részletesen tárgyalja.

KÉRDÉSEK

Milyen kapcsolat van a szervezeti funkció és a szervezeti célok között?

A szervezeti célok milyen típusai különíthetők el?

Mi a szerepe az értékeknek a szervezeti célok meghatározásában?

Mi a különbség a szervezeti célok, küldetés, vízió és alapértékek között?

Melyek az univerzális szervezeti értékek?

Mi a szervezeti stratégia szerepe? Melyek a szervezeti stratégiaalkotás lépései?

Mit jelent a szervezeti kockázat? Mire vonatkozik a szervezeti felelősségvállalás?

3. A SZERVEZETEK FELÉPÍTÉSE

TANULÁSI CÉLOK

A szervezetek felépítését befolyásoló tényezők megismerése.

A szervezeti felépítést befolyásoló környezeti hatások megismerése.

A szervezeti technológia hatásának megismerése a szervezeti felépítésre.

A szervezeti adottságok hatásának megismerése a szervezeti felépítésre.

A szervezet strukturális jellemzőinek áttekintése.

A vezetés szerepének átlátása a szervezeti struktúra kialakításában.

A szervezeti ábra fogalmának megismerése.

3.1. A szervezetek felépítését befolyásoló tényezők

A szervezetek közös vonása, hogy valamilyen társadalmi funkció ellátásáért jönnek létre, és a közös cselekvés előnyét használják fel. A szervezetek felépítési sajátosságait tekintve, mint például méret, tevékenységi kör, szerkezet, eredet, kulturális beágyazottság, alkalmazottak száma és teljesítménye, nagyon sokfélék lehetnek (Vlăsceanu, 2003). A szervezetek hatékonyságát jelentősen befolyásolja, hogy milyen a felépítésük, a működési folyamataik, a vezetési stílusuk, és mindezt milyen mértékben támogatja a szervezeti kultúrájuk (Dobák & Antal, 2016). A szervezetek annál sikeresebben érhetik el céljaikat, minél jobban megfelel felépítési struktúrájuk a célstruktúrájuknak (Vlăsceanu, 2003).

A szervezetelmélet egyik fő kérdése, hogy milyen a hatékony szervezet felépítése. A kutatások arra mutattak rá, hogy a hatékony szervezeti felépítés receptjét nem lehet megállapítani, hiszen a szervezetek sikere nagymértékben függ a környezeti feltételektől és a szervezet viszonylag stabilnak tekinthető adottságaitól (Dobák & Antal, 2016). Ahogyan a szervezetek lényegét tárgyaló fejezetben már említésre került, a szervezetek nyílt rendszerek, amelyek kölcsönhatásban vannak mind a környezetük szereplőivel mind a szervezet belső összetevőivel. A szervezeti vezetés feladata, hogy a környezeti feltételeknek és a szervezeti adottságoknak leginkább megfelelő felépítést és működést alakítson ki a célelérés legmagasabb szintű megvalósításáért.

A szervezeti felépítés azoknak az elveknek és előírásoknak az összessége, amely meghatározza az egyének és csoportok szervezeten belüli feladatait és kapcsolatait, munkamegosztási és hatalmi viszonyait, valamint biztosítja a feladatok leosztását és összehangolását.

3.1.1. A külső környezet hatása a szervezeti felépítésre

A szervezet megmaradásának próbája, hogy miként képes lépést tartani a környezeti feltételek változásával. A külső környezet rövidtávon kényszerítő erővel bír a szervezetek felépítésére és működésére, azonban tudatos stratégiai lépésekkel a szervezet hosszútávon növelheti érdekérvényesítő képességét. A szervezet külső környezete többváltozós tényező, és magába foglalja a gazdasági, a kulturális és a technológiai környezetet.

A szervezetek a környezetükből szerzik meg erőforrásaikat (nyersanyagok, munkaerő), továbbá értékesítik az általuk előállított termékeket vagy szolgáltatásokat. A külső környezet a szervezetek működését a változékonyságának mértéke, komplexitása és korlátozó hatásai által befolyásolja (Dobák & Antal, 2016).

A változékonyság a környezeti szereplők változásának és a változások kiszámíthatatlanságának függvénye. A változékonyság alapján dinamikus és statikus környezetek különböztethetők meg (Dobák & Antal, 2016). A szervezetek felépítése egészen másként alakul, ha a külső környezeti változások nehezen előreláthatók, szemben olyan környezettel, ahol kevés esély van a megtelepedésekre (Csepeli, 2015).

A komplexitás aszerint határozható meg, hogy mekkora a szervezetre vonatkozó döntések meghozatalakor a figyelembe veendő külső tényezők száma. Amennyiben a szervezeti döntések meghozatalához sokféle külső tényező figyelembevétele szükséges, akkor komplex környezetről van szó. Egyszerű környezetről beszélünk, ha a döntéshozatal során néhány tényező figyelembevétele szükséges. A környezet változékonysága és komplexitása együttesen a környezeti bizonytalanság mértékét határozzák meg.

Burns és Stalker (1994) a környezeti bizonytalanság mértéke szerint kétféle szervezeti felépítést javasolnak az optimális működés érdekében. A statikus és egyszerű környezetben jól működnek a mechanikus szervezetek, miközben

a dinamikus és komplex környezetben a bizonytalanság kezelésére alkalmasabb organikus szervezeti formát ajánlják.

1. táblázat. A mechanisztikus és organikus felépítésű szervezetek jellemzőinek összehasonlítása

Mechanikus szervezet	Organikus szervezet
Merev, változatlan szervezeti szerkezet.	Rugalmas, gyorsan átalakuló szerkezet.
Hosszú időre érvényes szabályok és szervezési elvek a működésben és munkamegosztásban.	Flexibilis munkamegosztás, a vezetés a konszenzus keresésén alapszik.
Alulról felfelé haladva egyre kiterjedtebb döntési jogkörök, centralizált döntéshozás.	Nincsenek előre meghatározott hierarchikus döntési jogkörök, decentralizált és résztvevő vezetési stílus.
Merev hierarchia, a felsőbb szinteken állók hatalma és tudása kétségbevonhatatlan az alsóbb szinteken állók hatalmához és tudásához képest.	Hálózati modell, ahol mindenki mindenkivel kapcsolatba léphet, a tudás egyenlően oszlik meg, a szintek elkülönülése a tudáshoz, tapasztalathoz, leleményszerűséghez, presztízshoz kapcsolódik.
Személyiségtípusok: tekintélyelvűek, az utasítás-engedelmesség modellje és az előírásoknak való megfelelés dominál.	Személyiségtípusok: demokratikus beállítottságúak, a rögtönzés, a spontaneitás és a gyors válaszadás jellemző.

Forrás: Burns & Stalker, 1994

A külső környezet lehet korlátozó is a szervezet működésére nézve, például a sokkal erősebb versenytársak jelenléte esetén, a kínálat és kereslet egyensúlytalanságai vagy a korlátozó állami intézkedések esetén. Ilyenkor, a szervezeti tevékenységének részletes tervezésére, a működés fokozott ellenőrzésére van szükség (Dobák & Antal, 2016).

A szervezetek tevékenységét és felépítését a környezet technológiai jellemzői is meghatározzák. A szervezetek fennmaradásának feltétele a technológiai innovációk alkalmazása, és a termékek, illetve szolgáltatások, valamint azok előállítási folyamatának megújítása a legújabb tudományos ismeretek felhasználásával. Minél gyorsabb a technológiai fejlődés és minél kiszámíthatatlanabb ennek iránya, annál bizonytalanabb környezetet eredményez. A magas bizonytalansággal jellemezhető technológiai környezethez az organikus, rugalmas szervezeti formák jobban illeszkednek. Amennyiben az üzleti és technológiai környezetet eltérő változékonyság és komplexitás jellemzi,

akkor a szervezeten vagy vállalaton belüli egyes tevékenységi területeken eltérő struktúra alkalmazása indokolt (Dobák & Antal, 2016).

A hasonló vagy azonos termékeket és szolgáltatásokat előállító és értékesítő szervezetek egy szektort alkotnak. A szektoron belüli szereplők hasonló szervezeti felépítést alakítanak ki, közeli alapelvek és szabályok között működnek, és ez a működési mód csak akkor változik, ha a környezetben is jelentős elmozdulások történnek. Megfigyelhető, hogy a szektoron belül hasonló erőforrásszerzési stratégiák és értékesítési eljárások fogannak meg, jellemző az egymás összehasonlításának gyakorlata, amelynek következményei a szervezettervezés vonatkozásában is érvényesülnek (Dobák & Antal, 2016).

Végül, a szervezetek a befogadó kulturális környezet által is meghatározottak. A kutatások rámutatnak arra, hogy minél inkább eltérő kultúrával rendelkező országokban működő szervezeteket vetnek össze, ezek felépítése is eltérő. A nemzeti kulturális sajátosságok hatása konkrétan kimutatható a szervezetekben (Hofstede, 2011). További részletek az 5. fejezetben olvashatók.

3.1.2. A szervezet technológiájának hatása a felépítésre

A szervezet felépítését az is meghatározza, hogy a belső technológiája milyen jellemzőkkel rendelkezik. A technológia alatt a feladatok végzése során alkalmazott eszközök és eljárások összességét értjük. A szervezeti technológia két formáját lehet megkülönböztetni: az alapfolyamatok technológiáját és az infokommunikációs technológiát. Az alapfolyamatok technológiájához a szervezet tevékenységi körére jellemző eszközök, folyamatok és ismeretek tartoznak. Az infokommunikációs technológia az információ kezelésében és a kommunikációban alkalmazott technikai eszközök és eljárások összességére utal. Az információs társadalom körülményei között az alapfolyamati és az infokommunikációs technológia egyre inkább összekapcsolódik (Dobák & Antal, 2016).

A szervezetek, és kiemelten a vállalatok működését és felépítését jelentősen befolyásolja a munkafolyamatok műszaki összetettsége, amely a termékek és szolgáltatások előállítási folyamatához kapcsolódó gépesítés mértékére vonatkozik. Az előállítási folyamatok során a szervezetek háromféle alaptechnológiával rendelkezhetnek, éspedig: egyedi termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő megrendelés alapján; sorozatgyártásra támaszkodó tömegtermelést végeznek; folyamatos termelést folytatnak (Vlăsceanu, 2003). Az előállítási technológia típusa kihatással van a

szervezeti felépítésre. Minél magasabb az alapfolyamatok gépesítése, annál hierarchikusabbá válik a szervezet, továbbá minél összetettebbek a technológiai folyamatok, annál magasabb szintű a koordinációs igény, illetve könnyebbé válik a teljesítmény értékelése (Vlăsceanu, 2003).

A szervezeten belüli alapfolyamatok összetettsége és a részfeladatok közötti függőségi viszonyok alapján a szervezetek többféle technológiával jellemezhetők. A szervezetek részfeladatai közötti függőség mértéke az összekapcsolt egymásrautaltságtól a szekvenciális egymásrautaltságon át a kölcsönös egymásrautaltságig terjedhet. Az összekapcsolt függés esetén a szervezeti egységek olyan egyedi feladatot látnak el, amellyel hozzájárulnak a szervezeti tevékenység egészének az ellátásához. Ilyenkor az írásbeli szabályok nyújtják a legeredményesebb összhangot. A szekvenciális függés esetén mindenik szervezeti egység által ellátott feladat a következő részfeladat bemeneteli részét képezi. Ebben az esetben nagyon fontos a részfeladatok összekapcsolásának megtervezése és ellenőrzése. A kölcsönös egymásrautaltság esetén az egyes szervezeti egységek által ellátott munkafolyamatok egyszerre képeznek bemeneteli és kimeneteli elemet egymásnak. Ilyenkor az egymáshoz való alkalmazkodás és a rugalmas koordináció lehet eredményes (Vlăsceanu, 2003).

A szervezeti technológia elemzésének egy újabb módja, amennyiben a munkafeladatok változékonyságát és elemezhetőségét veszik figyelembe (Perrow, 1994). A feladatok változékonysága azt jelenti, hogy az elvégzésük során milyen mértékben térhetnek el a szabályos eljárástól. A feladatok elemezhetősége arra utal, hogy amikor a feladatok elvégzése során kivétel áll elő, akkor rendelkezésre állnak-e további standardizált megoldások a feladat befejezéséhez. E két szempont együttes figyelembevételével négyféle alapfolyamati technológia körvonalaódik: a rutin (nem változékonny és elemezhető), a kézműves (nem változékonny és nem elemezhető), a mérnöki (változékonny és elemezhető) és a nem-rutin technológiák (változékonny és nem elemezhető) (Vlăsceanu, 2003). A rutinjellegű és mérnöki technológiák esetén a középvezetőknek van a legnagyobb hatalmuk, valamint a szervezet egészén belül a koordináció és a tervezés a fontos. A rutin és mérnöki technológia a működésmódot a bürokratikus szervezés irányába tolja. Ezzel szemben a nem-rutin és kézműves technológiai irányultság már alacsony szinten is nagy autonómiát kölcsönöz a feladatok ellátóinak. Ebben az esetben a szervezetekre az organikus felépítés lesz jellemző.

A digitális alapú infokommunikációs technológia kezdetben a szervezetek működésének egyes részterületeit érintette, és ebben a szakaszban a struktúrára kifejtet szerepe mérsékelt volt. A technológiai átalakulás a mai szervezetek működésének alapfeltételévé vált, és a szervezetek felépítésének fokozott vagy teljes átalakulását követeli. Hess et al (2016) kidolgozták a digitális átalakulás keretrendszerét, amelyben a digitális átalakítási törekvés négy kulcsfontosságú dimenzióját különítik el:

A technológiák használata stratégiai kérdés: tükrözik a cég elképzelését és képességét az új digitális technológiák alkalmazása tekintetében.

A digitális átalakulás célja a vállalat értékteremtési képességének növelése.

A digitális átalakulás változást eredményez: a vállalat felépítésében; az üzleti folyamatokban és eljárásokban; a vállalati szakértelem összetételében.

A pénzügyi szempontok: a digitális átalakulás költségeinek fedezése.

A 2020-ban kitört koronavírus-járvány utáni időszak a következő legfontosabb technológiai trendekkel jellemezhető, amelyek vállalati beépítése napirendre került és a digitális átalakulást meghatározzák (Marr, 2020): mesterséges intelligencia és gépi tanulás, dolgok internetje (IoT), az okoseszközök és viselhető technológia, Big Data, intelligens terek és okos helyek, felhőtechnológia és peremszolgáltatás, digitálisan kiterjesztett valóság (VR, AR, MR), hangasszisztensek és chatbot-ok, robotok és együttműködő ipari robotok, önirányító járművek, stb.

Az információs társadalomban az infokommunikációs technológia minden szervezet információkezelési és kommunikációs tevékenységét átalakítja. Ennek hatása a szervezeti struktúrára a decentralizáció irányába mutat, miközben hangsúlyosan jelzi az integráció igényét a különböző szervezeti részfeladatok között. A szervezetek az integrációs szükségleteket főleg az írásbeli szabályozás fokozásával oldják meg. A kérdés részletes tárgyalására a 8. fejezetben kerül sor.

3.1.3. A szervezet adottságainak hatása a felépítésre

A szervezetek felépítésének kialakítása olyan szervezeti adottságokkal is összefügg, mint a szervezet mérete, eredete vagy telepítési helyzete. Ezek olyan jellemzők, amelyek rövidtávon kevésbé változtathatók, ezért a szervezet felépítését és működését hozzájuk kell igazítani.

A szervezet mérete a szervezeti működés számos aspektusát befolyásolja. A szervezetek méretét leggyakrabban az alkalmazottak létszáma alapján mérik, hiszen a szervezetben dolgozók száma viszonylag egységes mérőszám. A

szervezetek méretének a létszám szerinti megállapítása abban okoz nehézséget, hogy a szervezetek tevékenységi köre eltérő munkaigényességű. Ezért, a szervezet méretének megállapításkor kiegészítő mutatóként a szervezet forgalmának vagy lekötött eszközeinek az értékét is alkalmazzák (Dobák & Antal, 2016).

Az egyik legelterjedtebb osztályozási eljárást a vállalatok méretének megállapítására az Európai Bizottság fogalmazta meg. Az alábbi táblázatban a vállalatoknak a méret szerinti osztályozása látható (Európai Bizottság, 2020):

2. táblázat. A vállalatok méretének megállapítása

A szervezet mérete	Az alkalmazottak száma (fő)	A forgalom értéke (EUR)
Nagyméretű	>250 fő	>50 millió EUR
Közepes méretű	<250 fő	<50 millió EUR
Kisméretű	<50 fő	<10 millió EUR
Mikro vállalat	<10 fő	<2 millió EUR

A kisméretű szervezetek sajátossága az informális struktúra, a bizalmon alapuló kapcsolatok és a spontán folyamatok túlsúlya. A kisméretű szervezetekben általában jobb a szociális légkör, kiterjedtebbek a személyes kapcsolatok, magasabb fokú a munkával való elégedettség. A megszokás azonban a rugalmas változás útjában állhat (Csepeli, 2015).

A kisméretű szervezetekben a munka és az emberek összehangolása nem gond, hiszen a vezető ismeri az alkalmazottakat, és az egymás közti bizalom elegendő ahhoz, hogy a szervezetet működtetni lehessen. Nagy szervezetek esetén csak egy jól felépített struktúra segítségével lehet elérni, hogy az önkény helyett a cél, a terv és az előrelátás uralkodjon.

A méret növekedésével gondoskodni kell a vezetés és végrehajtás szétválasztásáról, a munkamegosztást lehetővé tevő szervezeti alegységek kialakításáról, vagyis létre kell hozni a bürokratikus szervezetet, amelyben egyértelműen körül határolódnak az egyes pozíciókkal járó jogok és kötelességek. A hatékonyság megtartása érdekében a nagyméretű szervezetek esetén jobb, ha több kisebb egységet alakítanak ki, és az informális struktúrák helyét a formális struktúrák kiépülése veszi át (Csepeli, 2015).

A méret és a szervezeti struktúra kapcsolatának vizsgálatai arra mutatnak rá, hogy a szervezetek méretének növekedése összefügg a munkamegosztás és a szabályozottság növekedésével (Dobák & Antal, 2016). A munkamegosztás fokozása azonban igényeli a munkafolyamatok összehangolásának növelését, különben a szervezeti tagok nem látják a szervezet működésének egészét. A feladatok összehangolásában az írásbeli szabályozás kiemelkedő szerepet játszik. A szervezet méretének növekedése a vezetési feladatok bővülését is eredményezi, amelynek megoldását a decentralizáció irányába történő elmozdulással oldják meg (Dobák & Antal, 2016).

A szervezet eredete és múltja szintén befolyásolja a szervezeti felépítés alakulását. A szervezetek eredetén a létrehozás körülményei, a szervezet keletkezésének személyhez kötöttsége, a szervezet életkora, a működéssel összefüggő fontosabb események értendők. Az eredet jellemzői főleg a szervezeti kultúrán keresztül érvényesülnek, és a szervezeti krízishelyzetekben nyújtanak támogatást.

A telepítési helyzet a telephelyek számára és földrajzi elhelyezkedésére, a telephelyek közötti földrajzi távolságra, a regionális különbségekre és infrastrukturális ellátottságra vonatkozik. A telephelyek földrajzi tagoltsága a szervezet felépítésének decentralizációját vonja maga után, főleg ha a széttagoltság eltérő állami szabályozással is párosul (Dobák & Antal, 2016).

3.2. A szervezetek felépítésének strukturális dimenziói

3.2.1. A szervezeti struktúra áttekinthetősége

Az eredményes szervezeti felépítés érdekében néhány alapelv figyelembevételre szükséges. Ezek a célszerűség, a közvetlenség és az egyszerűség. A szervezettervezés során a felépítést a célokhoz és a tevékenységi körökhöz kell igazítani, ekkor lesz a szervezet átlátható és irányítható. Az egyszerűség elve arra utal, hogy a szervezetben minél kevesebb irányítási szint létrehozása ajánlott, hiszen a köztes szervezeti szintek nehezkesé teszik a munkamegosztást és az irányítást. Ugyanakkor, a szervezeti felépítés során el kell kerülni a párhuzamosságokat és a belső építkezésre kell a hangsúlyt fektetni. A szervezeti egységek között versengés és feszültségek alakulnak ki, amennyiben egymás tevékenységi területeibe csúsznak. A belső építkezés elve pedig a szervezeti tagok motivációját

kedvezően befolyásolja. Amennyiben a szervezeti vezetők a szervezeti tagok közül kerülnek ki, a munkatársak törekedni fognak az irányítói pozíciók megszerzésére és a belső szervezeti tudás hasznosításra kerül (Csepeli, 2015).

3.2.2. A szervezetek strukturális jellemzői

A szervezet felépítésének tervezése vagy a szervezetek működésének elemzése során számos dimenziót vehetünk figyelembe, ezek közül a legfontosabbak az elsődleges strukturális jellemzőknek tekintett munkamegosztás, hatáskörmegosztás és koordináció. Másodlagos strukturális jellemzőnek a konfigurációt vagy az alakzatot tekintjük, amely az első három strukturális jellemző által kialakított szerkezet származéka.

Mielőtt a négy (három elsődleges és egy másodlagos) strukturális jellemző részletes ismertetésére sor kerülne, három olyan fogalmat kell tisztázni, amelyek az ún. elsődleges szerkezeti jellemzőkkel összefüggésbe hozhatók. Ezek a standardizáltság, a formalizáltság és a szabályozottság (Dobák & Antal, 2016).

3. táblázat. Standardizáltság, szabályozottság, formalizáltság meghatározásai

Szervezeti jellemző	Meghatározás	Mérték	
		Erős	Gyenge
Standardizáltság	A feladatok ismétlődésének gyakorisága	Ismétlődő, rutinszerű feladatok	Változó, egyedi feladatok
Szabályozottság	A feladatvégzés módjának, szabályainak meghatározása	A munkatársak előre kialakított szabályok szerint járnak el	A munkatársak az igényeknek megfelelően saját maguk alakítják a szabályokat
Formalizáltság	A szabályok közlésének, közreadásának módja	Írásban rögzített szabályok (részletek és keretek szabályozása)	Nincsenek írásban rögzített szabályok (a vezető szóbeli utasításokat ad vagy rábízza a kivitelezés módját a munkatársaira)

Forrás: Dobák & Antal, 2016 – 12. táblázat: Standardizáltság, szabályozottság, formalizáltság

A standardizáltság, a szabályozottság és a formalizáltság szorosan összefüggnek egymással. A standardizált feladatok végrehajtásának módja legtöbb esetben előre megállapított és írásban rögzített szabályok szerint történik. Egyedi feladatokhoz felesleges előre kidolgozni részletes szabályokat, jellemzően a kereteket lehet csak rögzíteni, vagy még azokat sem.

A munkamegosztáson a szervezet tevékenységi köréből származó feladatok speciális részfeladatokra bontását és e részfeladatoknak a szervezeti egységekhez rendelését értjük. A munkamegosztás a szervezet tagolásának az alapja. A szervezeten belül lehet beszélni mennyiségi és minőségi munkamegosztásról. A mennyiségi munkamegosztás szerint a feladatokat a munkatársak között úgy osztják el, hogy mindegyikük hasonló vagy teljesen azonos feladatot végezzen. A minőségi munkamegosztást specializációnak nevezik.

A szervezeteken belül a minőségi munkamegosztás, azaz specializáció, lehet funkcionális, tárgyi vagy regionális szempontú. A funkcionális munkamegosztás során homogén szakmai tevékenységeket különítenek el egymástól. Ilyen lehet például a beszerzési, a termelési vagy az értékesítési feladatok szétválasztása. A funkcionális tagozódáson túl lehetőség van a szervezet további tagolására tárgyi vagy regionális elv alapján. A tárgyi elvű munkamegosztás során, a szervezeten belüli termékcsoportok vagy vevőcsoportok (input vagy output) szerint történik a feladatok hozzárendelése az egyes szervezeti egységekhez. A regionális elv alapján történő munkamegosztáskor a feladatok a földrajzi területek szerint kerülnek szétosztásra. A három munkamegosztási elv közül általában a szervezeteken belül egyik érvényesül. A multinacionális szervezetekre jellemző, hogy a három elv közül többet is érvényesítsenek a munkamegosztás során (Dobák & Antal, 2016).

A hatáskörmegosztás a munkamegosztás alapján tagolódott szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak kialakítását jelenti. Ide tartozik a döntési és utasítási hatásköröknek az egymásra épülő szervezeti szintek közötti megosztása is. A hatáskörök lineáris megosztása esetén egy alárendelt szervezeti egység egy felsőbb szervezeti egységtől kaphat utasításokat. Viszont nagy szervezetek esetén az is elterjedt megoldás, hogy ugyanazt a szervezeti egységet két vagy több felsőbb szervezeti egység is utasíthatja.

Ilyenkor általában elválík egymástól az általános munkáltatói kapcsolat és a szakmai irányítás (Dobák & Antal, 2016).

A hatáskörök közül a legfontosabb a döntési hatáskör. A döntési jogkör kiterjed a szervezet összes erőforrására. A döntések vonatkozhatnak stratégiai vagy operatív kérdésekre. A szervezetek hatásköri rendszere lehet centralizált vagy decentralizált. A centralizált hatásköri rendszerben az összes döntés a felső vezetés kezében van, az alsóbb szinteken csak a végrehajtás folyik. A decentralizált hatáskörmegosztás esetén, az alsóbb hierarchiaszinteken lévő vezetők az operatív ügyekben – a feladat- és felelősségi körükbe tartozó kérdésekben – önállóan dönthetnek (Dobák & Antal, 2016).

A koordinációs eszközök kitüntetett strukturális jellemzők, amelyek a munka- és hatáskörmegosztásból származó szervezeti differenciálódást egyensúlyozzák. A jelenkori gazdasági tendenciák, mint például a diverzifikáció, a multinacionalitás és a globalitás, mind olyan folyamatok, amelyek előtérbe helyezik a koordináció stratégiai jelentőségét.

A vertikális koordinációs eszközök elsődleges formája a hierarchia vagy a szervezeti alá-fölérendeltségi viszonyok. Ezt egészítik ki a horizontális koordinációs eszközök, amelyek a hierarchiától eltérő logika mentén teremtenek összekötő pontokat a szervezet egységei között. A vertikális koordinációs eszközök a meglévő szervezeti felépítés keretei között adnak lehetőséget a megnövekedett koordinációs igények kielégítésére. Ilyen strukturális koordinációs eszközök a projektek, a teamek vagy az ideiglenes és állandó bizottságok. A koordinációs eszközök igen hatékony változatát képezik az ún. absztrakt orientációs eszközök, amelyek általában formalizált útmutatók, és létezésük egységes irányt szab az egyes részterületek tevékenységeinek. Ilyen koordinációs eszközök például a különféle szabályok, procedúrák, tervek, programok, menetrendek, stb.

A negyedik csoportot a személyorientált koordinációs eszközök képezik. Ide olyan eszközök tartoznak, amelyek az egyénnek a szervezettel való azonosulását célozzák az erős szervezeti értékrend és kultúra kiépítése, belső képzési formák bevezetése vagy karizmatikus vezetők kiválasztása révén (Dobák & Antal, 2016).

A konfiguráció származtatott (másodlagos) strukturális jellemző. A konfigurációból derül ki a szervezet mélységi és szélességi tagoltsága,

valamint az egyes szervezeti egységek mérete. A kevés hierarchiaszinttel rendelkező szervezeteket szokták lapos, a sok hierarchiaszinttel működőket pedig mély hierarchiájú szervezeteknek nevezni (Dobák & Antal, 2016).

3.3. A szervezeti felépítés és a vezetés

3.3.1. A szervezetek szintjei

A szervezetek a munkamegosztásnak megfelelően szintekre tagolódnak. Legelemibb szint a működés, e fölött van a működtetés szintje, ahol a vezetés, a tervezés, a koordináció és az integráció zajlik. A harmadik szint a szervezetet a környezettel, a társadalommal köti össze. Ebből alakul ki a hierarchikus felépítés. A három szint egymással kölcsönös kapcsolatban van, a közöttük zajló kommunikációt a vezetés látja el.

3.3.2. Az ellenőrzés terjedelme

A szervezetben dolgozó emberek nem véletlenszerűen vannak kapcsolatban egymással, hanem a szervezeti pozíciók egy rendszert alkotnak. A rendszer léte biztosítja, hogy a szervezet minden tagja tudja a speciális feladatát a szervezetben. A rendszer hangolja össze a különböző feladatokat ellátó tagok és egységek tevékenységét. A struktúra karbantartása a vezetés feladata (Dobák & Antal, 2016).

Optimális esetben egy vezető irányítása alatt legtöbb 5 fő vagy 5 egység működhet. Ha az ellenőrzési zóna túl nagy, a vezetés zavarba kerül, mert a munkafolyamatokról nincsenek napi információi. A túl nagy ellenőrzési zóna a vezetés gyengeségét eredményezi. A gyenge ellenőrzés pedig a klikkesedéshez, a szervezeti céloktól és politikától való eltéréshez, a külön utaknak kedvez, amely a szervezeti teljesítmény gyengülését eredményezi. Ha az ellenőrzési zóna túl szűk, akkor megnehezedik az integráció, és a szervezet egyes egységei között akadályozott lesz a kommunikáció. A túlzott ellenőrzés elidegenítő hatású, bizalmatlanságot eredményez. Ha túl sok a vezető, a döntéshozatal lelassul, amely szintén a teljesítmény csökkenéséhez vezet (Csepe, 2015).

3.4. Az organigram vagy szervezeti ábra

A szervezet struktúrájának ábrázolására számtalan forma létezik. A legelterjedtebb ábrázolási mód az ún. fastruktúrában készülő szervezeti ábra vagy organigram. Ezzel az ábrázolási móddal sok információ megjeleníthető a szervezeti működésről, éspedig a munkamegosztás, az alá- és fölérendeltségi viszonyok, a szervezet mérete, a szervezeti egységekben foglalkoztatottak száma, stb. A szervezetek működési rendjét tükröző szervezeti ábrán fel kell tüntetni a rögzített állapot időpontját, valamint a szervezeti ábra elkészítéséért felelős személy nevét. A szervezeti ábrát el kell látni címmel, amelyből kiderül, hogy mely szervezeti egységről szól.

KÉRDÉSEK

Hogyan befolyásolja a szervezet felépítését a gyorsan változó külső környezet?

Milyen az optimális szervezeti felépítés a statikus szervezeti környezet esetén?

Hogyan befolyásolja a szervezetek felépítését a technológiai fejlődés?

Hogyan hat a szervezeti felépítésre a szervezet mérete és eredete?

Milyen elveket érdemes betartani a szervezeti felépítés tervezése során?

Hogyan határozhatók meg a következő fogalmak: standardizáció, formalizáció, szabályozottság?

Mire vonatkozik a szervezeti munkamegosztás? Mire vonatkozik a szervezeti hatáskörmegosztás?

Melyek a koordinációs eszközök, amelyek a szervezeti integrációt segítik?

Hogyan határozható meg a szervezeti konfiguráció?

Milyen felelőssége van a vezetésnek a szervezet felépítésének tervezésében?

II. A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ ELEMEL

4. A SZERVEZETEK KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZERE

TANULÁSI CÉLOK

- A kommunikációs funkció megismerése a szervezetben.
- A szervezeti kommunikáció elméleti megközelítéseinek megismerése.
- A szervezet kommunikációs rendszerét alkotó összetevők áttekintése.
- A szervezeti kommunikációt befolyásoló belső tényezők feltérképezése.
- A szervezeti kommunikációt befolyásoló külső tényezők megismerése.
- A szervezeti kommunikáció fajtáinak áttekintése.
- A kommunikációs szerepek összefoglalása.
- A szervezeti kommunikáció javítási lehetőségeinek felmérése.

4.1. A szervezeti kommunikáció meghatározása

A jegyzet első részében a szervezetek létrejöttének, céljainak és felépítésének sajátosságai kerültek bemutatásra. E témakörök áttekintése lehetővé tette a szervezetek mint társadalmi intézmények kialakulásának és működésének megértésért, továbbá a szervezetek társadalmi integrációjának megismerését.

A szervezeti kommunikáció kifejezés a szervezet és a kommunikáció fogalmak összekapcsolásából alakult ki. Mivel a szervezetek mibenlétéről már beszéltünk, a továbbiakban a kommunikáció és a szervezeti kommunikáció fogalmait tárgyaljuk.

A szervezeti kommunikáció meghatározása több elméleti megközelítés szerint lehetséges, mindenik nézőpont a szervezeti kommunikáció valamely sajátosságát emeli ki. Ami általánosan elfogadott, hogy a szervezeti célok elérése érdekében a tagok együttműködése kommunikáció nélkül nem valósulna meg. A szervezetek nem csak keretet képeznek a kommunikációnak, hanem épp azért léteznek, mert a szervezeti tagok kommunikációjuk révén olyan összetett tudáskészletet és jelentésrendszert hoznak létre, amelyek magát a szervezetet képezik (Mumby, 2012).

A szervezet felépítését biztosító elemek együttesét a kommunikáció változtatja rendszerré (Csepei, 2015). A szervezeti kommunikáció a szervezet működését biztosító folyamat, hiszen a szervezetben minden cselekvés és nemcselekvés kommunikációnak minősül (Redding, 1984).

A szervezeti kommunikáció hagyományos megközelítése mellett újabban találkozunk a totális szervezeti kommunikáció (Szeles, 2004) vagy a vállalati kommunikáció (*corporate communication*) fogalmaival (Cornelissen, 2020), amelyek egy sajátos szemléletmódra utalnak. Ez a szemléletmód a szervezet kommunikációjának integrálására, koordinálására és összehangolására összpontosít. Ezen szemléletmód központi gondolata, hogy a szervezetet egyetlen rendszerként fogja fel, amely az érdekelt felekkel – legyenek ezek belső vagy külső – összehangoltan és következetesen, és elsősorban formálisan kommunikál (Christensen & Cornelissen, 2011).

A továbbiakban a szervezeti kommunikáció meghatározását a funkcionalista és az értelmező nézőpontokból közelítjük meg, amelyek a legelterjedtebb definíciókkal szolgálnak a vizsgált jelenségről. A szervezeti kommunikáció kritikai, posztmodernista és feminista megközelítéseiből fakadó meghatározásokra a jelen jegyzetben nem térünk ki (részletekért ld. Mumby, 2012: 21-27).

4.1.1. A szervezeti kommunikáció funkcionalista megközelítése

A funkcionalista megközelítés szerint a szervezetek valósága önállóan létező és felfedezhető a tudományos vizsgálódás eszközeivel. A megközelítés célja olyan ok-okozati összefüggések kimutatása, amelyek az emberi viselkedést előreláthatóan és általánosan feltárhatóvá teszik. A funkcionalista szemlélet a szervezetet mint kommunikációs rendszert határozza meg, és a rendszerszemlélet elveiből vezeti le a szervezetben zajló kommunikáció jellemzőit. Ennek megfelelően a kommunikáció olyan szervezeti eszköz és magatartás, amelynek segítségével a szervezetre jellemző gondolatok, elképzelések és belső tudás a külvilág felé közvetíthető. A szervezeti kommunikáció funkcionalista nézőpontú felépítését a legjobban a Shannon és Weaver (1949) kommunikációs transzmissziós modellel lehet ábrázolni, amely azonban eredetileg nem az emberi kommunikáció leírására született (Borgulya & Somogyvári, 2016).

A Shannon és Weaver kommunikációs modelljét transzmissziós modellnek nevezik, mert a középpontban a kommunikációs üzenet közvetítése áll. Ennek a modellnek megfelelően a kommunikáció folyamata az üzenetek sikeres átviteléről és befogadásáról szól. A közölni szánt információ az üzenet. A kommunikáció az üzenet közleménnyé alakításával kezdődik, a kódolás

révén. A kódolást a küldő (vagy adó) végzi. A kódolás révén ölt az információ anyagi formát. A kódolás eszközei a jelek. A jelek azért fontosak, mert a közlő és a befogadó ugyanazt érti alatta. A közlemény valamilyen csatornán keresztül továbbküldésre kerül. A kommunikációs lánc másik felén a vevő dekódolja a közleménybe foglalt üzenetet. Az üzenet küldője nem lehet biztos abban, hogy a kódolt üzenet torzítástalanul jut el a vevőhöz. Ennek oka, hogy a közvetítés csatornája tele lehet zajjal. Zajok azokat a jelenségek, amelyek zavarják az üzenet továbbítását, torzítják a jelentést (Borgulya & Somogyvári, 2016). A kommunikációs hatás próbája a befogadó viselkedése, melyet megelőzhet a visszacsatolás. A Shannon és Weaver kommunikációs modelljéből hiányzik a folyamatos visszacsatolás eleme, ezért a modell csak kiegészített formában használható az emberi kommunikációra (Borgulya & Somogyvári, 2016). A kommunikációs folyamatok bizonyos kulturális kontextusban zajlanak, amelyek szintén befolyásolják a visszacsatolást és a megértést.

4.1.2. A szervezeti kommunikáció értelmező megközelítése

Amennyiben a kommunikáció hatékonyságának kérdését vizsgáljuk, a funkcionalista megközelítés eredményes elméleti háttérrel nyújt. Azonban arra is figyelni kell, hogy a kommunikáció kulturális kontextusa hogyan alakítja a kommunikáció eredményességét, illetve maga a kommunikáció hogyan alakítja a szervezetet. Értelmező megközelítésben a szervezeti kommunikáció szubjektív folyamat, amelyben a kommunikáció nem választható el a benne résztvevő szereplőktől. Ebben a perspektívában a szervezeti kommunikáció nem az információk közvetítésének eszköze, hanem a résztvevők közötti egymásrahatás révén megvalósuló valóságteremtés. Az értelmező megközelítés alapján a szervezeti kommunikáció nem kizárólag a szervezetekben zajló interakciós folyamat, hanem olyan dinamikus kommunikációs gyakorlatok összessége, amelyek együtt a szervezetet alkotják (Mumby, 2012).

A funkcionalista megközelítés alapgondolata, hogy a kommunikációs partnerek közötti kapcsolat célja a sikeres kommunikáció, a küldött és kapott üzenetek értelmének a megfejtése. Ehhez képest, a megértésen alapuló megközelítés a kódolás és dekódolás folyamatát emeli ki, amely során az üzenetek hasonló interpretációja közös világnézetet és közösséget teremt (Borgulya & Somogyvári, 2016).

Az értelmező megközelítés szerint a szervezeti kommunikáció „kollektív, koordinált jelentésrendszerek létrehozásának és egyeztetésének folyamata szimbolikus gyakorlatok révén, amelyek a szervezeti célok elérésére irányulnak.” (Mumby, 2012: 15)

A továbbiakban a szervezeti kommunikáció funkcionista megközelítésére alapozva, a szervezeti kommunikációs rendszer összetevőinek, a szervezeti kommunikáció alakulását befolyásoló tényezőknek és a szervezeti kommunikáció fajtáinak bemutatása következik.

A szervezeti kommunikáció értelmező megközelítéséből levezethető szervezeti kommunikációs gyakorlatok bemutatására a szervezeti kultúráról szóló 5. fejezetben lesz szó.

4.2. A szervezeti kommunikációs rendszer összetevői

A kommunikáció rendszerszemléletű magyarázatát segítettő, röviden vázoljuk fel a rendszerek alapvető tulajdonságait, éspedig: a rendszerek összetevőit, a rendszerek folyamatait és az ezekből származó sajátosságokat.

4. táblázat. A rendszerek összetevőinek, folyamatainak és sajátosságainak alapelvei

Rendszer elemek	Alapelvek
Hirarchikus rendeződés	A rendszer kisebb összetevőkből áll, amelyek a nagy rendszer alkotóelemei.
Kölcsönös függés	A rendszer elemei függenek egymástól az eredményes működésben.
Határok átjárhatósága	A rendszer határai nyitottak és az információk, ill. egyéb erőforrások ki-be áramolnak rajta.
Bemenet-átalakítás-kimenet folyamatok	Alapelvek
Cserefolyamatok	A bemeneti és kimeneti folyamatok cserét igényelnek a rendszer és a környezet között. A rendszeren belüli átalakítási folyamatok a rendszerelemek közötti cserét igénylik.
Visszajelzés-folyamatok	A rendszer ellenőrzése visszajelzéseken keresztül történik. Javító-negatív visszajelzések a rendszer egyenletes működését, a fejlesztő-pozitív visszajelzések a rendszer átalakítását biztosítják.
Rendszer tulajdonságok	Alapelvek

Rendszer elemek	Alapelvek
Holisztikus jelleg	A rendszer összetevőinek kölcsönhatása miatt a rendszer több, mint az összetevők összege.
Egyenértékűség	A rendszer összetevőinek kölcsönhatása miatt, a rendszer bármely kimeneteléhez többféle út vezethet.
Negatív entrópia	A rendszer nyitottsága miatt a rendszer képessé válik az összeomlás elkerülésére.
Belső változatosság	A rendszer nyitottsága miatt a rendszer belső összetettségre kell törekedjen, hogy képes legyen a külső környezet összetett hatásaival megküzdni.

Forrás: Miller, 2012:65 – 4.1. táblázat. A rendszerek alapjainak összefoglalása

Amennyiben a szervezeteket nyílt rendszereknek tekintjük, a fenti alapelvek a szervezetek kommunikációs folyamataira is kihatással vannak. A rendszerjelleg hatásait a kommunikációra az alábbi táblázatban lehet nyomonkövetni:

5. táblázat. A rendszertulajdonságok hatása a szervezeti kommunikációs folyamatokra

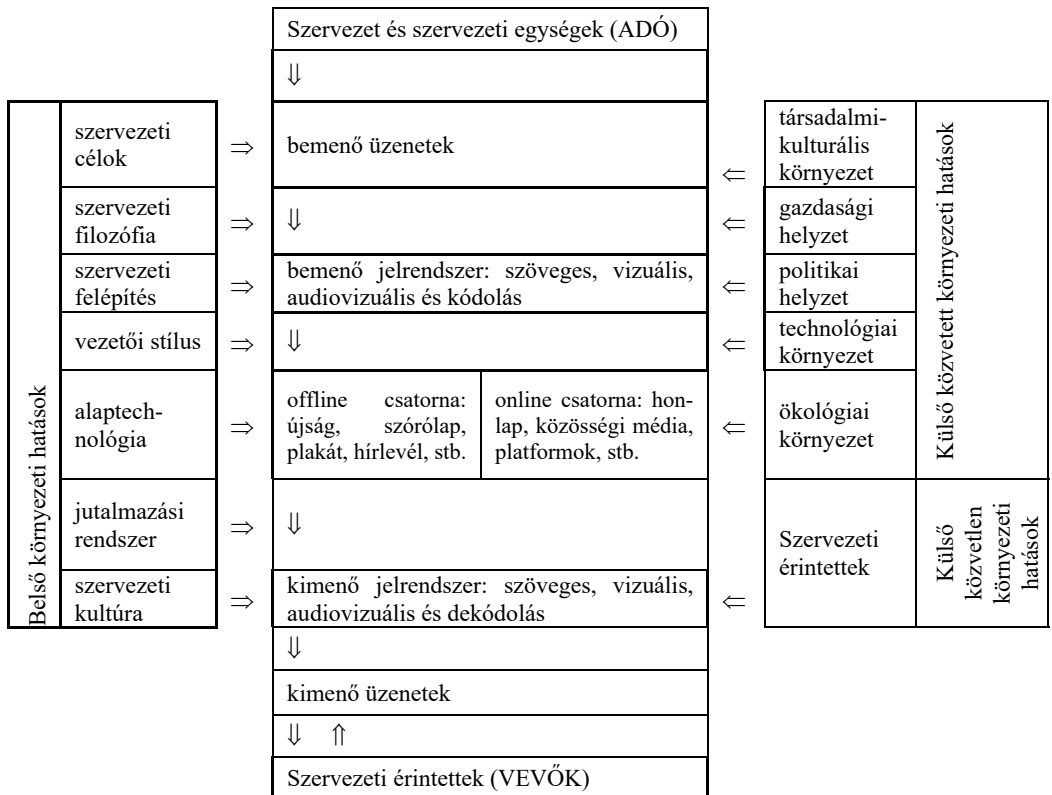
Rendszer tulajdonság	Hatás
Hirarchikus rendeződés	A szervezetek felépítésének megfelelő formális kommunikációs hálózatok alakulnak ki.
Kölcsönös függés	A szervezeti egységek és a tagok kommunikációja összefügg egymással. Az eredményességnek minden szinten érvényesülnie kell, különben a szervezeti kommunikációja nem eredményes.
Határok átjárhatósága	A kommunikációs folyamatok a szervezeten belül és kívül zajlanak, és egymásra hatással vannak.
Bemenet-átalakítás-kimenet folyamatok	Hatás
Cserefolyamatok	A szervezeti kommunikáció az üzenetek cseréjét feltételezi a rendszeren belül és azon kívül.
Visszajelzés-folyamatok	A szervezeti kommunikáció hatékonyságát a visszajelzések mutatják. A negatív visszajelzések a kommunikáció hiányosságaira, a pozitív visszajelzések a kommunikáció hatékonyságára mutatnak rá.
Rendszer tulajdonságok	Hatás
Holisztikus jelleg	A szervezet kommunikációs rendszere több mint a szervezetben zajló kommunikációs folyamatok összessége. Ezért szükséges a totális szervezeti kommunikáció fogalma.

Rendszer tulajdonság	Hatás
Egyenértékűség	A szervezeti kommunikáció különböző fajtái és folyamatai ugyanahhoz az eredményhez vezethetnek.
Negatív entrópia	A szervezeti kommunikáció hozzájárul a szervezettség fenntartásához és a szervezet megszűnésének megakadályozásához.
Belső változatosság	A szervezetek sokféle kommunikációs gyakorlatot folytatnak, hogy a belső és külső környezeti kihívásokkal megküzdjenek.

Forrás: a szerző összeállítása

A továbbiakban a Shannon és Weaver transzmissziós kommunikációs modelljének szervezeti kommunikációra alkalmazott ábrája látható (2. ábra).

2. ábra: A szervezeti kommunikáció folyamata és befolyásoló tényezői



Forrás: a szerző összeállítása

A 2. ábra központi része a kommunikációs folyamat összetevőit tartalmazza, amelyek kölcsönhatása biztosítja a kommunikációs üzenet közvetítését a szervezet és a szervezeti érintettek között. A szervezet érintettjei lehetnek külső vagy belső célcsoportok, így a szervezeti kommunikáció is külső és belső kommunikációra oszlik. Ugyanakkor, a vállalati kommunikáció időszerű paradigmája szerint a szervezetek külső és belső kommunikációja egységes kell, hogy maradjon, különben a szervezet elveszíti hitelességét. A szervezet belső és külső kommunikációja összefügg egymással, és egyik sem lehet eredményes a másik nélkül. A szervezeti kommunikációs rendszer hatékonyságát a belső és külső célcsoportok részéről jövő visszajelzések feldolgozása biztosítja, amely a kommunikációs folyamatok korrekcióját vagy hatékonyságát segíti elő. A szervezetben a kommunikációs folyamatok összekapcsolódnak és az üzenetváltások eredményessége ezek integráltságától és következetességétől függ. A szervezet céljainak eléréséhez többféle kommunikációs hálózaton keresztüli kommunikációs interakció bevethető, több úton lehet elérni ugyanazokat a kommunikációs célkitűzéseket.

A kommunikációs folyamat lépései azonosak, függetlenül attól, hogy a szervezeti kommunikáció milyen kommunikációs szinten zajlik. A szervezeti kommunikáció szintjei kiterjednek az interperszonális és csoporton belüli szinttől a csoportos és szervezeti szinteken keresztül a társadalmi és interkulturális szintekig. A munkatársak közötti és a vezetőkkel folytatott kommunikáció az interperszonális vagy csoportos szinteken folyik. A szervezeti egységek közötti kommunikáció csoportos vagy szervezeti szintű, míg a szervezet és külső érdekeltek közötti kommunikáció szervezetközi vagy társadalmi szinten zajlik.

A funkcionista megközelítésben a szervezetben zajló kommunikációs folyamatok a szervezeti célok megvalósításának eszközét képezik, ezért a kommunikáció jellemzőit és hatékonyságát számos tényező befolyásolja. A szervezet belső alrendszerekből tevődik össze, így az alrendszerek állapota és egymással való viszonya közvetlenül hat a szervezeti kommunikációs folyamatokra. Ugyanakkor, a szervezet közvetlen kapcsolatban van a külső szervezeti érintettekkel is, így az érintettek viszonyulása és visszajelzései szintén befolyással bírnak a szervezeti kommunikáció milyenségére. A szervezetek rendszerminőségéből fakad a külső környezettel való komplex kölcsönhatás; és minél összetettebb a körülvevő környezet, annál összetettebb kommunikációs gyakorlatokra van szükség.

4.3. A szervezeti kommunikációt befolyásoló tényezők

4.3.1. A szervezeti kommunikációt befolyásoló belső tényezők

A 2. ábrának a bal oldalán megjelennek a szervezeti kommunikációt befolyásoló belső tényezők, amelyek a szervezeti célok, a szervezeti filozófia, a szervezet felépítése, a vezetői stílus, az alaptechnológia, a jutalmazási rendszer és a szervezeti kultúra.

A szervezet célja a szervezet teljes tevékenységét, a belső munkamegosztást, valamint a szervezeti identitás külső reprezentációját is meghatározza. A szervezet célja hatással van a szervezeti kommunikáció teljes tartalmára, hiszen a szervezetnek és környezetének viszonyrendszere a célokból vezethető le.

A szervezeti filozófia kapcsolatban van a szervezeti kultúrával és értékekkel, továbbá azokkal a belső elvekkel és erkölcsi normákkal, amelyek alapján a szervezeti tevékenység és magatartás formálódik. A kommunikáció leképezi és alkalmazza a szervezetet működtető alapelveket, legyen szó az emberi kapcsolatok minőségéről, a szervezet individualista vagy közösségorientációjáról, támogató vagy teljesítményelvű szemléletéről. A szervezeti filozófiának a kommunikációra kifejtett hatása erősebb radikális változások, konfliktus- vagy krízishelyzetek esetén.

A szervezeti felépítés a legfontosabb befolyásoló tényezők közé tartozik, amikor a szervezeti kommunikáció sajátosságairól van szó. A szervezetben a kommunikáció centralizált vagy decentralizált formái válnak elfogadottá a szervezeten belüli információáramlás sajátosságai alapján. A szervezeti struktúra jelöli ki a lefelé és felfelé irányuló kommunikáció jellegzetességeit, a formális és informális kommunikációs gyakorlatok kialakulását. Szintén a szervezeti struktúra alapozza meg a különböző kommunikációs hálózatok és szerepek kialakulását. A szervezetek mérete és telephelyeinek száma a kommunikációs folyamatok centralizáltságát vagy decentralizáltságát befolyásolja.

A vezetői stílus talán az egyik legbefolyásosabb tényezője a szervezeti kommunikáció alakításának. A vezetők egymás közötti, valamint a vezető és az alkalmazottak közötti kapcsolatépítés és kommunikáció mintaként

működik a szervezeten belül, de a szervezet külső kapcsolattartási gyakorlatát is meghatározza. A vezetői munkának fontos része az alkalmazottak motiválása, amely csak kompetens, őszinte és etikus kommunikációval érhető el. Ugyanakkor, a kommunikációs szempontból kompetens vezető a munkatársaitól is hatékony kommunikációt vár el.

A szervezeti alaptechnológia rutinos vagy kreatív jellege meghatározza a munkavégzés menetét és a koordinációs igényeket, amely sajátos kommunikációs folyamatokat eredményez. Az infokommunikációs technológia szervezeti beágyazottsága hatással van mind a belső mind a külső kommunikációs szokásokra, különös tekintettel a megváltozott újmédia környezetre és a felhasználók megújult elvárásaira.

A jutalmazási rendszer méltányossága hatással van az alkalmazottak kommunikációjára, hiszen jelentős mértékben befolyásolja az alkalmazottak elégedettségét és szervezeti magatartását.

A szervezeti kultúra normarendszere meghatározza a szervezeten belüli viszonyokat és magatartásokat, így erős hatással van a kommunikáció mikéntjére. A szervezeti vezetők és tagok meggyőződése, értékrendje és magatartása közvetlenül hat a kommunikációs szokások kialakulására. A kommunikációs hatékonyságra kedvezően ható szervezeti értékeket az alábbi táblázat foglalja össze:

6. táblázat: A hatékony szervezeti kommunikációt támogató szervezeti értékek

Szervezeti értékek	Hatása a szervezeti kommunikációra
Stratégiai orientáció	A szervezeti kommunikációt a szervezet stratégiai prioritásaihoz kell igazítani
Integráció	A kommunikációnak hitelesnek kell lennie, és következetesség kell legyen a kommunikáció és a szervezet magatartása között
Méltóság és tisztelet	A szervezeti kommunikáció a szervezeti kultúra alapját képező tiszteletet követi
Stratégiai információk áramlása	A kétirányú szervezeti kommunikáció biztosítja az információáramlást és erősíti a szervezetet
Tiszta és releváns üzenetküldés	Koherens, következetes és teljes üzenetek küldése a hallgatóság igényeinek kielégítésére
Külső nézőpont	A belső kommunikációs igényeket a külső kommunikáció kontextusában kell figyelembe venni

Szervezeti értékek	Hatása a szervezeti kommunikációra
Szerepek és felelősségi körök	Egyéni kommunikációs felelősségek meghatározása minden szinten és szervezeti szerepben
Meghallgatás és jelenlét	Meghallgatás, valódi befogadókészség és hajlandóság a válaszadásra, barátságos kapcsolatok alakítása
Képzés és támogatás	Minden vezetőnek és alkalmazottnak rendelkeznie kell kompetenciával, eszközökkel, és támogatást kell kapnia ahhoz, hogy teljesíteni tudja kommunikációs felelősségét
Szerkezet és eljárás	A kommunikáció decentralizálása, kapcsolattartás a vezetők és a személyzet között; a kommunikáció szétesztása a szervezeten belül, úgy hogy minden alkalmazott szerves része legyen a folyamatnak
Mérési rendszerek	A kommunikációs folyamatok állandó értékelése
Folyamatos fejlesztés	A kommunikációs folyamatok folyamatos fejlesztése az értékelés alapján

Forrás: Blazenaite, 2011: 89

4.3.2. A szervezeti kommunikációt befolyásoló külső tényezők

A szervezeti kommunikáció külső befolyásoló tényezői között különbséget kell tenni a szervezet tevékenységét közvetlenül befolyásoló és a közvetett hatással bíró tényezők között. A szervezet érintettjei azok a csoportok, amelyek közvetlen kapcsolatban vannak a szervezettel és viszonyulásuk, illetve cselekedeteikkel által a szervezet működését direkt módon befolyásolják. Ebbe a csoportba tartoznak az ügyfelek, az alkalmazottak, a beszállítók, a versenytársak és egyéb üzleti partnerek. A szervezeti érintettek hatását a szervezet kommunikációjára a 6. fejezetben részletesen tárgyaljuk.

A szervezetek tevékenységét és kommunikációját a tágabb értelemben vett külső környezeti tényezők közvetett módon is befolyásolják. A szervezet kommunikációs rendszerét közvetett módon befolyásoló tényezők a társadalom szerkezete és kultúrája, a politikai és gazdasági helyzet vagy a technológiai és természeti környezet. A fenntartható fejlődésre vonatkozó politikai irányelvek a szervezetek átláthatóságára és elszámoltathatóságára vonatkozó szabályokat tartalmaznak, amelynek betartásáról tájékoztatni kell a közvéleményt. A szervezet befogadó országának kultúrája szintén bizonyos meggyőződések, értékek, szokásokat és gyakorlatokat, szerepeket részesít előnyben, amelyhez a szervezetnek alkalmazkodnia kell. A társadalmon belül közmegegyezés létezik a szervezetek társadalmi hasznáról, szerepéről és a

szervezet külső kommunikációjának ezekhez a kulturális normákhoz kell igazodnia. A gazdasági helyzet, ezen belül a munkanélküliség és foglalkoztatás aránya, a gazdaságra jellemző átlagbérek színvonala, az adók összetétele és mértéke, szintén befolyásolják a szervezetek működését, valamint a gazdasági környezettel folytatott kommunikációt.

Minél sokrétűbb és változékonyabb, tehát bizonytalanabb a környezet, amelyhez a szervezetnek alkalmazkodni kell, annál magasabb szintű koordinációs és kommunikációs tevékenységre van szükség. A bizonytalan környezetben az organikus szervezeti forma teljesít jól és az alkalmazkodóképes, rugalmas kommunikációs gyakorlatok eredményesek. A stabil és egyszerű környezetben a bürokratikus működés és a formalizált kommunikáció előnyösebb.

4.4. A szervezeti kommunikáció fajtái

A szervezetek kommunikációs folyamatainak számos fajtájával lehet találkozni, figyelembe véve a szervezet strukturális jellemzőit, valamint a szervezetnek a környezetéhez való viszonyát. A szervezetek tevékenységi területei alapján lehet beszélni üzleti, marketing, közkapcsolati, szervezeti és vezetői kommunikációról.

A szervezetek kommunikációs tevékenységét a kommunikáció tárgya szerint stratégiai és operatív kommunikációra lehet osztani. A stratégiai kommunikáció a szervezet céljának megvalósításához hozzájáruló tervezett és célirányos kommunikációt jelent, elsősorban a külső szervezeti érintettekkel. Az operatív kommunikáció a napi tevékenységekhez és munkavégzéshez köthető külső és belső kommunikációs tevékenysége utal.

A szervezeti kommunikáció célcsoportjainak szempontjából külső és belső kommunikációról beszélhetünk. A szervezet legfontosabb belső célcsoportja az alkalmazottak, azonban ide tartoznak a vezetők, a tulajdonosok vagy a részvényesek is. A szervezet legfontosabb külső célcsoportjai az ügyfelek, a beszállítók, a befektetők, a média, a civil társadalom, a politikum és egyéb érdekcsoportok. A belső kommunikáció révén jut el a szervezeti tagokhoz minden ismeret, amelyre a döntéshozatalhoz és a munkavégzéshez szükség van. A belső kommunikáció teszi lehetővé az eredményes koordinációt, általa valósul meg az információk összegyűjtése és szétosztása, az együttműködés és egyetértés elősegítése. A belső szervezeti kommunikáció a szervezeti tagok

motiválásának és a meggyőzésének eszköze, miközben a szervezeti tagok a maguk során a kommunikáció révén elégítik ki társas és önérvényesítő szükségleteiket. A szervezet külső kommunikációja által kapcsolódik a társadalomhoz, a nyilvánossághoz és mindazokhoz az érintettekhez, amelyekkel együttműködve képes célját teljesíteni (Csepeli, 2015). A szervezetek külső kommunikációjuk révén ismertetik küldetésüket, identitásukat és jövőbeli elképzeléseket, ezáltal legitimálják és teszik ismerté magukat. A szervezeti hírnév alakításának, a kapcsolatépítésnek és a szervezetközi együttműködésnek szintén a külső kommunikáció az eszköze. A közkapcsolati tevékenység is elsősorban a külső szervezeti kommunikáció része, azonban a közkapcsolati tevékenység a belső szervezeti érintettekre is irányul, és ekkor belső PR-ről beszélünk.

A szervezettség tekintetében a szervezetek formális és informális aspektusokkal rendelkeznek. Ennek következtében beszélhetünk formális és informális szervezeti kommunikációról. E kétféle szervezeti működésről és a hozzá tartozó kommunikációs folyamatokról a korábbi fejezetekben már szó volt.

A szervezet szerkezete a szervezeten belül kialakuló kommunikációs gyakorlatokat alapvetően meghatározza. A szervezetek hierarchikus szintekre tagolódnak és a munkaszervezés a fentről lefelé és lentől felfelé haladó utasítási lánc mentén valósul meg. Az ellenőrzési zóna mérete alapján a szervezetek hierarchikus felépítése lehet magas vagy lapos. Az ezredforduló óta a szervezeti struktúrák laposodása a jellemző olyan taktikák bevetése árán, mint a köztes szintek megszüntetése, a létszámleépítés, a legalacsonyabb szintek felhatalmazása, stb. A magas hierarchikus szervezetekre a kommunikáció centralizációja inkább jellemző, míg a lapos szervezeteket inkább a decentralizált kommunikáció dominálja.

A szervezeti kommunikáció iránya alapján vertikális és horizontális kommunikációról beszélhetünk. A szervezetekben az információ a perem felől a központ felé, vagy a központból a perem felé halad. A nagyobb hatalommal rendelkezőktől a kisebb hatalommal rendelkezők felé tartó információáramlást lefelé irányuló, a kisebb hatalommal rendelkezők irányából a vezetők felé áramló információközvetítést felfelé irányuló kommunikációnak nevezzük. A lefelé irányuló kommunikáció feladata, hogy a szervezet adott szintjén a feladatok elvégzéséhez szükséges információkat

biztosítsa, melyek a feladatra, a pozícióra, a szervezeti kontextusra, a szervezeti politikára, a stratégiai célokra, a szervezet küldetésére vonatkoznak. A lefelé irányuló kommunikáció másik feladata, hogy pszichológiai erejű érveket szolgáltatson annak érdekében, hogy a szervezeti hovatartozás hangsúlyos részét képezze a személy társadalmi identitásának. A felfelé irányuló kommunikációt a központnak való megfelelés veszélyezteti. Ha a perem rájön arra, hogy a központ érdektelennek mutatkozik a számára előnytelen, vele szemben kritikus információkkal szemben, akkor a kommunikációt a cenzúra és a félretájékoztatás jellemzi (Csepeli, 2015).

A vertikális kommunikáció az azonos szervezeti szinten lévők üzenetváltása. Diagonális kommunikáció esetén több hierarchikus szint és vertikális tagoltság átlépésével alakul ki a kommunikációs helyzet. Mind a jól teljesítő mind a gyengén teljesítő szervezeteknél előfordul a diagonális kommunikáció: a jól teljesítő szervezeteknél általában összetett feladatok megoldása érdekében, a gyengén teljesítő szervezetek esetében főleg az információhiányt hivatott megoldani.

A szervezetbe jutó és a szervezeten belül keletkező információ ésszerű, gyors és hatékony forgalmazása alapvető fontosságú (Csepeli, 2015). Alapkérdés a központosítás mértéke is. A szervezetben zajló információáramlás központosítása szempontjából a két szélsőséget a teljesen centralizált csillag kommunikációs hálózat és a teljesen decentralizált olyan hálózatok képezik, amelyekben senki nincs információfelhalmozási előnyben. A két véglet közé olyan átmeneti kommunikációs hálózatok kerülnek, mint pl. a lánc és a villa alakzatok, amelyek a központosítás mértékében közepes erősségűek (Csepeli, 2015). A központosított kommunikációs struktúra, ha egyszer létrejött, hajlamos az önfenntartásra. Aki egyszer a centrális kommunikációs pozíciót elfoglalta, nem szívesen válik meg attól. A centrális helyzetre jellemző az információk monopolizálása és ez egyben hatalmi helyzetet is jelent. A központhoz képest minden más pozíció birtokosa információk hátrányban van, ami tartós egyenlőtlenségek forrása. A központosított kommunikáció előnye a gyorsaság és a hatékonyság. Ugyanakkor, vezethet a lassúsághoz és eredménytelenséghez. A peremen lévők minden információt továbbítanak a központ felé, ahol túlterhelődés következik be. A kiértékelés hosszú időt vesz fel vagy elmarad. A decentralizáció esetén nincs senki, aki a többiekhez képest több információ felhalmozására lenne jogosult. Ezekben az alakzatokban a döntéshozatal felelőssége megoszlik, a résztvevők általában

elégedettebbek, mint a centralizált alakzatokban. Mivel mindenki azonos mértékben rendelkezik információval, az autonóm cselekvés lehetősége megnő. A kétféle kommunikációs struktúra más-más helyzetekben sikeres. A rutinszerűen ismétlődő, homogén környezetben a központosított kommunikációs alakzatok az előnyösebbek, a változó, bonyolult feladatok esetén a decentralizált alakzatok (Csepeli, 2015).

A kommunikációs csatorna alapján közvetett és közvetlen szervezeti kommunikációról lehet beszélni. A kommunikáció eredményessége érdekében a célközönség számára kézenfekvő csatornát ajánlott használni. Ugyanakkor, az üzenetek közvetítésére több csatornát tanácsolt használni, hogy az ismétlés révén az üzenetek biztosan célba érjenek (Eunson, 2015). A közvetlen szervezeti kommunikációra példák a személyes beszélgetések, a gyűlések, stb.; a közvetett kommunikáció olyan információáramlást foglal magába, amelyhez közvetítő médiumra van szükség. A közvetett szervezeti kommunikáció formáinak minősülnek a jelentések, az útmutatók, a népszerűsítő kiadványok, a belső rádióadók vagy tévécsatornák, az internetes platformok vagy közösségi médiafelületek.

4.5. Kommunikációs szerepek a szervezetben

Az előző fejezetben a szervezetek formális aspektusaira jellemző kommunikációs hálózatokról volt szó. Ugyanakkor, a szervezetek belső informális szerkezettel is rendelkeznek és ebben a szférában is létrejönnek kommunikációs szerepek. A leggyakoribb kommunikációs szerepek a kapuőr, a közvetítő, a pária, a remete és a diplomata (Csepeli, 2015).

A vezetők sokkal több információhoz jutnak, mint amennyit fel tudnak használni. A beérkező információk szűrése a kapuőr révén történik meg, aki nem csak tartalmi szempont szerint szűri meg az információkat, hanem tőle függ az is, hogy az információ mikor és milyen módon kerüljön a döntéshozó tudomására. A vezetőhöz beérkező információkat szűrő személy a kapuőr szerepét vállalja fel, amely sokszor manipulációs szokások kialakításához vezet. A kapuőr manipulációs lehetőségeit növeli, ha az információ tálalása során a tartalomról ennek forrására, keletkezési kontextusára helyezi át a hangsúlyt (Csepeli, 2015).

A centralizált szervezetekben komoly nehézséget okoz a horizontális szervezeti egységek közötti kapcsolattartás. Az egymás mellett lévő egységek vagy munkatársak közvetlen módon nem kommunikálnak egymással csak a központon keresztül. A közvetlen kapcsolat hiánya a torzulás és idővesztés lehetőségét rejti magában. Ilyen helyzetek esetén a közvetítő szerepet bevállaló munkatárs segíthet. A közvetítő szerep a többszörös elkötelezettségen alapul, vagyis ezt a kommunikációs szerepet vállaló személy több szervezeti egységgel tartja a kapcsolatot, azonban ez a közvetítő munka nem nélkülözi a konfliktust.

A szervezetek páriái a szervezet alacsony presztízsű, elszigeteltségben tevékenykedő tagjai, mint például a takarító vagy éjjeliőr. A szervezet ezen tagjai, ha szeretnék sem tudnának több információhoz jutni, ugyanis nincsnek kapcsolatban a szervezet működő és működtető egységeiben dolgozókkal.

A remete szerepet önként vállalják fel a szervezeti tagok. Ennek oka a stigmatizáltságuk vagy kellemetlennek ítélt személyiségvonásaik, amelyek okán visszahúzódnak a társas életből és csak a minimális érintkezést tartják fenn a kollégáikkal.

A szervezet szempontjából fontos szerep a diplomata szerep. Ezt a szerepet vállaló munkatárs könnyen merül el a szervezet külső környezetében, tág szakmai kapcsolatrendszerrel rendelkezik, és önként vállalja a közvetítést és képviselést a szervezet és a környezete között.

4.6. A kommunikáció javítása a szervezetben

A szervezetek kommunikációja legtöbb esetben nem zökkenőmentes. A szervezeti diagnózis elvégzése után megállapíthatók a szervezeti kommunikációs rendszer hiányosságai. Kiindulópont, hogy a szervezeti kommunikáció sikere az együttműködésen és bizalmon múlik. A bizalom előfeltételezett együttműködés. A bizalom akkor alakul ki, ha a felek érdekeltek a közös megoldás megtalálásában. A jól működő kommunikáció feltételezi a közös jelentéskészletet, amelyet folyamatosan karban kell tartani. Ennek a közös jelentéskészletnek a kialakítására igen alkalmasak a rendszeresen megszervezett kommunikációfejlesztő és csapatépítő tréningek. A sikeres kommunikáció ellentényezői sorában említhetjük a bizalmatlanságot, a gyanakvást, a rosszhiszeműséget, s mindennek okaként az agresszivitást (Csepeli, 2015).

Befejezésül négy alapelvet lehet összefoglalni, amelyek betartása biztosítja az eredményes kommunikációt: 1. megfelelő mennyiségű információ közlése; 2. igaz információk közlése, úgy hogy nyilvánvaló legyen a tények és a vélemények közötti különbség; 3. releváns információk közlése; 4. megfelelő nyelvezet és stílus használata. Ha ezeknek a szabályoknak a megsértése tudatos, az a kommunikációs partner semmibevevését jelenti. Egyenlőtlenül elosztott információs viszonyok esetén a fenti szabályok megsértése garantált félretájékoztatási és megtévesztési szándékot jelez, amely lehetővé teszi a szervezet hibáinak eltussolását (Csepeli, 2015).

KÉRDÉSEK

Mutassa be a kommunikáció szerepét a szervezetben.

Határozza meg a szervezeti kommunikáció fogalmát a funkionalista megközelítés szerint.

Határozza meg a szervezeti kommunikáció fogalmát az értelmező megközelítés szerint.

Mutassa be a Sheanon és Weaver transzmissziós kommunikációs modelljét.

Mutassa be a szervezeti kommunikációt befolyásoló belső tényezőket.

Mutassa be szervezeti kommunikációt befolyásoló külső direkt és indirekt tényezőket.

Mutassa be a hatékony kommunikációt segítő szervezeti értékeket.

Mutassa be a szervezeti kommunikáció fajtáit.

Mutassa be az informális kommunikációs szerepeket.

Mutassa be a hatékony kommunikáció négy alapelvét.

5. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS KOMMUNIKÁCIÓ KAPCSOLATA

TANULÁSI CÉLOK

- A szervezeti kultúra fogalmának megismerése.
- A szervezeti kultúra összetevőinek feltérképezése.
- A szervezet kultúra szintjeinek felmérése.
- A szervezeti kultúra kialakulásának megértése.
- A szervezeti kultúra és a szervezeti teljesítmény közötti összefüggés megértése.
- A nemzeti és a szervezeti kultúra kapcsolatának átlátása.
- A szervezeti kultúrátípusok megismerése.

5.1. A szervezeti kultúra meghatározása

A korábbi fejezetben a szervezeti kommunikáció kétféle meghatározását pontosítottuk. A funkcionalista megközelítés alapján a szervezeti kommunikációt úgy tekintettük, mint egy rendszert, amelyben az üzenetek közvetítése és feldolgozása zajlik. Az értelmező megközelítés alapján a szervezeti kommunikáció olyan valóságteremtő gyakorlat, amely a szervezeti résztvevők egymásrahatása révén valósul meg. Az így kialakuló kommunikációs gyakorlatok összessége magát a szervezetet alkotják (Mumby, 2012). Ez a megközelítés rávilágít arra, hogy a szervezetben zajló kommunikáció nem csak az információ közvetítéséért és a munkafeladatok leosztásáért felelős, de egyben azért is, a szervezet és érintettjei a kommunikáció révén közösen megteremtsek a szervezet kultúráját. A szervezeti tagok interakciója nélkül nincs szervezeti kommunikáció, nincs szervezeti kultúra és szervezet sem.

A szervezeti kultúra a szervezeti tagok alkalmazkodási eszköze, amely a kommunikáción keresztül valósul meg. A szervezeti kultúra hosszútávon alakul ki, amely számos közös tapasztalatból merítkező társas tanulási folyamatnak tekinthető (Bakacsi, 2004). A szervezeti kultúra megnyilvánulásának formái lehetnek tárgyasult értékek, alapértékek és feltételezések. A tárgyak láthatóak és kézzelfoghatóak, ezért nem nehéz felismerni őket. A szervezetekben előforduló és viszonylag könnyen beazonosítható dolgok közé tartoznak még a normák, szabványok, szokások, társadalmi konvenciók, logók és küldetésnyilatkozatok. Az alapértékek olyan

ideálok vagy meggyőződések, amelyek arról árulkodnak, hogy a szervezetnek mire kellene törekednie, vagy a szervezetnek és tagjainak hogyan kellene viselkednie (Putnam & Mumby, 2013). Az alapértékek felismerése már nehézséget okoz, és leginkább a szervezeti tagok viselkedésében, napi gyakorlatában, szóhasználatában, történeteiben, ritusaiban és szertartásaiban ismerhetők fel. A feltételezések magától értetődő és mélyen gyökerező hiedelmek, amelyeket a szervezet tagjai nehezen tudnak kinyilvánítani. Az előbbiek értelmében a szervezeti kultúra a szervezeti értékek, hiedelmek és normák rendszere, amely meghatározza a szervezeti tagok magatartását a mindennapokban (Mumby, 2012).

A szervezeti kultúra vizsgálatában két megközelítés elterjedt, éspedig: a pragmatikus és az elméleti nézőpont. A pragmatista nézőpont főleg a szervezetek ügyvezetőit jellemezte, és ők úgy tekintettek a szervezeti kultúrára, mint egy olyan dimenzióra, amelynek alakításával a szervezet teljesítményét befolyásolni lehet. Ezt a nézőpontot számos kritika érte, hiszen úgy szemlélte a szervezeti kultúrát, mint valami önmagában létezőt, figyelmen kívül hagyva a kialakulás bonyolult folyamatát (Miller, 2015).

A szervezeti kultúra kutatásának mai állása szerint a szervezetek kultúrájára vonatkozóan az alábbi tulajdonságok jellemzőek (Miller, 2015):

A szervezetek kultúrája összetett és rétegesen felépített, amelyet Shein (2010) hagymamodelljével jól lehet ábrázolni. Shein a szervezeti kultúra három rétegét különítette el, éspedig: a külső réteg a kultúra látható jegyeiből áll, mint pl. a tárgyak és a szervezeti viselkedés; a második réteget a szervezeti értékek képviselik; a legbelső réteget a meggyőződések vagy feltételezések alkotják.

A szervezeti kultúra folyamatosan alakul a szervezeti tagok kölcsönhatásának következtében. Pacanowsky és Donnell-Trujillo (1983) a szervezetekben zajló kommunikációs folyamatokat kommunikációs fellépéseknek (performaszoknak) nevezték, amelyekre jellemző az interaktivitás, a kontextualitás, az ismétlődő és improvizációs jelleg.

A szervezeti kultúra nem tekinthető egységesnek. A szervezeten belül szubkultúrák különíthetők el, amelyek egymással összhangban vagy akár konfliktusban is lehetnek.

A szervezeti kultúrák sokszor többértelműek, a szervezetek szintjén nem mindig ismerhető fel egy domináns kultúra vagy több letisztult szubkultúra.

5.2. A szervezeti kultúra összetevői

A szervezeti kultúra meghatározásában felsorolt összetevők két csoportra oszthatók: anyagi és szellemi összetevőkre. Az anyagi összetevők a szervezeti tevékenység feltételeit jelentő tárgyasult értékek (pl. a munkavégzés tárgyai, technológiája, a munkavégzés módszere, a szabályok és szabványok). A szellemi összetevők tovább bonthatók kognitív és normatív elemekre. A kognitív elemek közé sorolható az emberi tudás, a képzettség, a munkatapasztalatok, vagyis a felhalmozott szellemi tőke, a normatív elemek közé pedig a magatartást és a szervezeti cselekvést formáló értékelképzelések, amelyek a szervezeti és a szervezeten kívüli viszonyok hatására rögzültek az emberekben.

A tárgyasult és kézzelfogható értékek a szervezeti kultúra közvetlen összetevőit képezik. A szellemi összetevők, amelyek az emberi tényezőhöz köthetők, közvetetten érvényesülnek, és abból lehet rájuk következtetni, ahogyan különböző helyzetekben a szervezet viselkedik: pl. belső és külső változásokra való válasz, az emberi kapcsolatok minősége, a munkahelyi légkör, a munkával szembeni attitűdök, vezetési és kommunikációs stílus stb.

A szervezeti kultúra legfontosabb összetevőinek az értékek és a normák tekinthetők, amelyek meghatározzák, hogy az adott szervezetben mit tekintenek jónak vagy rossznak, mi a követelendő magatartás és mit büntet a munkaközösség. Az értékek tovább osztályozhatók aszerint, hogy követettek vagy csak vallottak. Előfordul, hogy bizonyos szervezeti értékeket a felső vezetés kívánatosnak tart, azonban az értékek érvényesítéséhez nem teremtenek keretet, vagy a szervezeti tagok nem hajlandók követni ezeket. Ilyenkor a vallott és a követett értékek nincsenek összhangban.

Az értékek és prioritások kérdése már a szervezeti célokról szóló fejezetben is előtérbe került. A szervezet céljainak meghatározásakor bizonyos értékprioritásokat érvényesít. A szervezeti kultúra kialakulásának folyamatában hasonló jelenség zajlik. A szervezeti életnek vannak olyan kiemelkedő területei, amelyeken a választott értékprioritások a teljes

szervezeti kultúra jellegét eldöntik. Bakacsi (2015) a szervezeti kultúra építőköveinek az alábbi értékválasztásokat minősítette:

A munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás,
Egyén vagy csoportközpontúság,
Humán vagy feladat orientáció: a feladat megoldásának vagy az emberek jólétének előtérbe helyezése,
Belső függés vagy függetlenség: az egységek egymással szembeni függetlensége,
Erős vagy gyenge felügyelet: a szervezeti tagok viselkedésének ellenőrzése szabályokkal, közvetlen felügyelettel,
Kockázatvállalás vagy kockázatkerülés: az innovatív magatartás elvárása,
Teljesítményorientáció: a régiségnek vagy a kapcsolatrendszernek a fontossága,
Konfliktustűrés vagy konfliktuskerülés: a kritikák kinyilvánításának lehetősége,
Cél vagy eszköz orientáció: a végeredmény vagy a technológia fontossága,
Nyílt rendszer vagy zárt rendszer: a szervezet csak magára figyel vagy a környezetre is,
Rövid vagy hosszú távú időorientáció: mekkora a jövőterve.

5.3. A szervezeti kultúra szintjei

Bakacsi (2015) a szervezeti kultúrát egy jéghegyhez hasonlítja, amelynek vannak látható és rejtett megjelenési formái. A szervezeti kultúra megnyilvánulásának legkönnyebben felismerhető jelei a ceremóniák (szertartások), a szervezeten belül keringő történetek (sztorik), a használt nyelvezet, az ismételt viselkedésminták, a szervezet szimbólumai, az öltözködés, a munkahelyi fizikai környezet. Ezek a kulturális mutatók viszonylag könnyen leírhatók, de annál nehezebben értelmezhetők, kevésbé lehet belőlük a szervezeti kultúrát valójában meghatározó alapértékekre és hiedelmekre következtetni.

A ceremóniák és szertartások rendszeresen ismétlődő cselekvések és gyakorlatok, amelyek megjelenítik és megerősítik a szervezet alapértékeit és elősegíti a szervezettel való azonosulást. A ceremóniák és szertartások ismétlődése biztonságot nyújt a szervezeti tagoknak, rendezetté és előreláthatóvá teszik a szervezeti valóságot (Bakacsi, 2004). Ilyenek pl. a

közös bulik, események megünneplése, új létesítmények vagy eredmények megünneplése, ballagások, díjátadó és búcsúztató ünnepségek, beavatási szertartások, szervezett viták stb.

A történetek és sztorik olyan visszatérő és ismételt történetek a szervezet életében, amelyek régi eseményeken alapulnak. Ezek többnyire a szervezeti hősökről szólnak, akik a szervezet mintaadó személyiségei. A hősök cselekedeteik révén bemutatják a szervezet értékrendjét működés közben, láthatóvá teszik a szervezet számára kívánatos és elvárt magatartást. A történetekbe néha kitalált elemek is keverednek, ilyenkor legendákról beszélünk. A mítoszok olyan történetek, amelyek teljesen kitaláltak és fantáziára épülők, de a szervezeti hiedelmekkel és alapértékekkel összhangban vannak (Bakacsi, 2004). A történetek szerepe, hogy a szervezetükön keresztül valamilyen sajátos erkölcsi meggyőződés felé mozdítsák el a szervezeti valóság értelmezését. A történetek és sztorik nagyban hozzájárulnak a szervezeti valóság megteremtéséhez és a közös értelmezések kialakulásához (Miller, 2015).

A nyelvezet és a szakzsargon a kultúra verbális megjelenési formája. Ide tartoznak belső létrehozott szavak vagy olyan kifejezések, amelyek a külsők számára érthetetlenek (Bakacsi, 2004). Ezek használata megtámogatja a szervezeti kultúra elfogadását és a szervezettel való azonosulást.

A szimbólumok és az öltözködés a szervezeti kultúra külső megjelenítésének eszközei. A szervezeti szimbólumok utalhatnak a szervezeten belüli státusokra, tárgyasíthatnak értékeket és meggyőződéseket, amelyek könnyen láthatóvá teszik a szervezeti kultúra legfontosabb vonásait.

A szervezeti kultúra jéghegyének már rejtett rétege a vallott értékek szintje, amelyek a napi működésben érvényesülnek. A szervezet vallott értékei kiolvashatók a szervezeti célok kijelölésében, a küldetés és jövőkép megfogalmazásában, a stratégia kidolgozásában, a működési szabályok elveiben, valamint különböző magatartási és erkölcsi kódexekben. A szervezeti kultúra jéghegyének legmélyebb szintjét a tudat alatt működő hiedelmek és érzelmi minták, előfeltételezések jelentik, amelyek a szervezet kulturális paradigmáját alkotják (Gelei, n.d.). Ez a szint a felelős a szervezeti észlelés, értelmezés és magatartás kialakulásáért és fennmaradásáért (Gelei, n.d.).

5.4. A szervezeti kultúra kialakulásának szakaszai

Kultúrája csak hosszabb ideje működő szervezetnek lehet. A szervezeti kultúra társas tanulási folyamat eredménye, amelyet a szervezeti szocializáció során lehet elsajátítani. A szervezeti kultúrák kialakulása szempontjából elsődleges szerepe van az alapító tagoknak és a vezetőknek, hiszen az ő megoldásaik mintaként működnek. A szervezeti kultúra alakulásában fontos szerepe van a mindenkori vezető preferenciájának, viselkedési megnyilvánulásának. Az, hogy egy vezető az adott szervezetben miként kommunikál, miként tart kapcsolatot munkatársaival, a szervezeten belüli kommunikációt alapvetően befolyásolja. A vezetők a szervezeti kultúrát nem mindig szándékosan alakítják, előfordul, hogy bizonyos viselkedési mintákat vagy kommunikációs stílusokat tudattalanul honosítanak meg.

A szervezeti kultúra kialakulásának négy fázisa van:

Az első szakaszban a szervezeti alapítók vagy a vezetők a célok, a feladatok és a megoldások meghatározásánál saját egyéni és szakmai tapasztalataikra támaszkodnak. Lehet, hogy a vezetők elképzelésével néhányan nem is értenek egyet, azonban a vezető hatalma biztosítja, hogy mindenki e szerint cselekedjék.

A második szakaszban, ha a korábbi tapasztalatokból kiinduló megoldások működnek, gyakorlati érvényességet szereznek, és a szervezet valamennyi tagja elfogadja azokat.

A harmadik szakaszban, ha a tapasztalaton nyugvó korábbi megoldások működtek, a szervezet azonosítja magát a követett magatartással. Megfogalmazódik a „mi”-érzése.

A negyedik szakaszban az értékek rögzülnek, és önműködően irányítják a szervezet tagjainak magatartását, anélkül hogy az eredettörténet mindenki számára ismert lenne. A szervezeti kultúrához illeszkedő magatartásformákat a szervezet pozitív megerősítéssel jutalmazza.

5.5. A szervezeti kultúra hatása a szervezet teljesítményére

A jó szervezeti kultúra a szervezet belső harmóniáját biztosítja. A szervezetek kultúrájában érvényesülő érték- és normarendszerek a teljesítménnyel is összefüggésben vannak. A kutatók egy része a szervezeti hatékonyság kulcsát látják benne.

A szervezeti kultúra a szervezet tevékenységét több területen befolyásolja. A szervezeti kultúra által bejáratott magatartások a szervezeti döntések eredményességét befolyásolják. A szervezet értékrendje és jellemző magatartása meghatározza kapcsolatát a környezetével, valamint hatással van a szervezeten belül zajló folyamatok minőségére. Ugyanakkor, a szervezeti kultúrának a szervezet tagjai közötti együttműködésre és a problémamegoldásra is hatása van. A szervezeti kultúra a szervezeti valóságot jelentéssel ruházza fel, miközben folytonosságot biztosít a felépített belső valóságnak.

A szervezeti kultúrával foglalkozó kutatások jelentős része a szervezeti kultúra olyan jellemzőit keresték, amelyek hozzájárulnak a szervezeti teljesítmény növeléséhez. Deal és Kennedy (1982) amellett érveltek, hogy a szervezet teljesítményét az erős szervezeti kultúra kedvezően befolyásolja. A szervezeti kultúra nagyon hatékony eszköze a szervezeten belüli magatartás irányításának és befolyásolásának. A szervezeti kultúra megszabja a szervezetre jellegzetesen jellemző viselkedési formákat, akik pedig ezekhez nem alkalmazkodnak, a szervezet kiközösíti magából. A szervezeten belül létezhetnek szubkultúrák is, egy-egy belső csoportnak kialakulhat önálló kultúrája, amely a szervezet egészére jellemző kultúrával – bizonyos értékek mentén – akár szemben is állhat (Bakacsi, 2004).

Minél erősebb a szervezeti kultúra, annál nagyobb mértékben képes formálni a szervezet tagjainak a magatartását. A szervezeti kultúra erőssége a szervezeten belüli emberi kapcsolatok minőségével, a kommunikációs rendszer kiépítettségével, a kollektív érdekek erősségével, valamint a kollektivitás szintjével is összefügg. Az erős szervezeti kultúra előnyei közé tartozik, hogy a szervezeten belül kiszámítható viselkedést, erős szervezeti lojalitást és következetes szabálykövetést eredményez (Bakacsi, 2004). Ha a szervezeti kultúra jó és erős, akkor a szervezeti tagok hosszútávon elköteleződnek a szervezetben. Az erős szervezeti kultúrára jellemző a letisztult és építő értékrend, amelyet a szervezetben különböző ceremóniákkal és szertartásokkal tovább erősítenek. A szervezet kommunikációs rendszere szintén elősegíti a szervezeti kultúra megerősítését és elmélyülését. Az erős szervezeti kultúráknak megvannak a hiteles és karizmatikus hőseik, akik viselkedésükkel és kommunikációjukkal a szervezeti kultúra értékeit újra és újra életre keltik (Miller, 2015).

Peters és Waterman (1982) a kiválóan teljesítő szervezetek kultúráját vizsgálták. A szerzők olyan témaköröket figyeltek meg, amelyek a kiválóan teljesítő szervezetek értékrendjében jelen voltak.

7. táblázat. A kiváló szervezetek által tematizált kérdések

Témák	Magyarázat
Cselekvésre való hajlam	A kiváló szervezetek gyorsan cselekszenek, és nem fordítanak túl sok időt a tervezésre és elemzésre.
Szoros kapcsolat az ügyféllel	A kiváló szervezetek a döntéseket és a cselekvéseket az ügyfelek igényeihez igazítják.
Autonómia és vállalkozói szellem	A kiváló szervezetek bátorítják munkatársaikat, hogy az új ötletek kidolgozása érdekében vállaljanak felelősséget.
Termelékenység az emberek révén	A kiváló szervezetek támogatják a vezetők és a beosztottak közötti tiszteletteljes kapcsolatokat.
Gyakorlatiasság, értékorientáltság	A kiváló szervezetek támogatják, hogy a vezetők és az alkalmazottak hasonló értékeket valjanak a termelékenység és teljesítmény tekintetében.
A szervezet fő tevékenységéhez való ragaszkodás	A kiváló szervezetek ragaszkodnak azokhoz a tevékenységi területekhez, amelyekben jól teljesítenek, és elkerülik a radikális diverzifikációt.
Egyszerű szervezeti felépítés, karcsú személyzet	A kiváló szervezetek elkerülik a bonyolult szerkezeteket és munkamegosztást.
Egyidejű laza-szoros tulajdonságok	A kiváló szervezetek egyszerre mutatnak egységes célt és az innovációhoz szükséges sokféleséget.

Forrás: Miller, 2015: 73 – 4.2. táblázat. A kiváló szervezetek témakörei

5.5. A nemzeti kultúra hatása a szervezeti kultúrára

A szervezetet körülvevő társadalomnak vannak jellegzetes, a társadalom többsége által követett értékei (Bakacsi, 2004). A társadalmi értékrend olyan általánosabb elveket és értékeket foglal magába, amelyek a társadalom összetettségében is képesek rávilágítani a helyes és helytelen társas magatartásra. A nemzetközi összehasonlító kutatások azt bizonyították, hogy az azonos technológiai elven működő szervezetekben teljesen más megoldások születnek, annak függvényében, hogy milyen társadalmi és nemzeti kulturális feltételek között működnek (Bakacsi, 2004).

A nemzeti kultúrának a szervezeti kultúrára kifejtett hatását Geert Hofstede (2011) vizsgálta negyven országra kiterjedő empirikus vizsgálat alapján. Hofstede négy olyan dimenziót mutatott ki, amelyek mentén a nemzeti kultúrákban meglévő különbségek a szervezeti kultúrában is megragadhatók,

éspedig: a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés, az individualizmus mértéke, valamint az érvényesülő férfias és nőies értékek aránya.

A hatalmi távolság annak a mértékére utal, hogy egy szervezet tagjai vagy a társadalom tagjai milyen mértékben fogadják el és értenek egyet a hatalom egyenlőtlen elosztásával. Ahol a hatalmi távolság magas, ott a zsarnokibb vezetésfelfogás elfogadott, míg ahol a hatalmi távolság alacsony, ott a bevonó vezetésfelfogás az elterjedt (Falkné Bánó, 2001).

8. táblázat. Tíz különbség a kis és nagy hatalmi távolsággal rendelkező társadalmak között

Kis hatalmi távolság	Nagy hatalmi távolság
A hatalom használatának törvényesnek kell lennie, és a jó és a rossz ismérvei szerint kell történnie.	A hatalom a társadalom alapvető ténye, amely megelőzi a jót vagy a rosszat: a legitimitás nem releváns.
A szülők egyenrangúként kezelik a gyermekeket.	A szülők engedelmességre tanítják a gyermekeket.
Az idősebbeket nem tisztelik és nem félnek tőlük.	Az idősebbeket tisztelik és félnek is tőlük.
Tanulóközpontú oktatás.	Tanárközpontú nevelés.
A hierarchia a szerepek egyenlőtlenségét jelenti, amelyet kényelmi okokból alakítottak ki.	A hierarchia egzisztenciális egyenlőtlenséget jelent.
Az alárendeltek elvárják, hogy tanácskozzanak velük.	Az alárendeltek elvárják, hogy megmondják nekik, mit tegyenek.
Pluralista kormányok, amelyek a többségi szavazatokon alapulnak és békésen váltják egymást.	Autokratikus kormányok, amelyek a kooptáción alapulnak és forradalom által változnak meg.
A korrupció ritka; a botrányok véget vetnek a politikai karriereknek.	Gyakori a korrupció; a botrányokat eltussolják.
A társadalom jövedelemeloszlása meglehetősen egyenletes.	A társadalmi jövedelemeloszlás nagyon egyenlőtlen.
A vallások a hívők egyenlőségét hangsúlyozzák.	Papi hierarchiával rendelkező vallások.

Forrás: Hofstede, 2011: 9

Bizonytalanságkerülés arra utal, hogy az adott kultúrához tartozó emberek és szervezetek mennyire tartják fenyegetőnek az ismeretlen helyzeteket, és milyen mértékben igyekeznek a bizonytalanságot a szociális normák, a szokások és a szabályok segítségével csökkenteni (Falkné Bánó, 2001).

9. táblázat. Tíz különbség a gyenge és erős bizonytalanságkerülő társadalmak között

Gyenge bizonytalanságkerülés	Erős bizonytalanságkerülés
Az életben rejlő bizonytalanságot elfogadják, és minden napot úgy vesznek, ahogy jön.	Az életben rejlő bizonytalanságot folyamatos fenyegetésnek érzik, amellyel meg kell küzdeni.
Könnyedség, alacsonyabb stressz, önkontroll, alacsony szorongás.	Magasabb stressz, érzelmesség, szorongás, neuroticizmus.
Magasabb pontszámok a szubjektív egészség és jóllét terén.	Alacsonyabb pontszámok a szubjektív egészség és jóllét terén.
Tolerancia a deviáns személyekkel és eszméikkel szemben: ami más, az érdekes.	Intolerancia a deviáns személyekkel és eszméikkel szemben: ami más, az veszélyes.
Kényelmesen viseli a kétértelműséget és a zűrzavart.	Egyértelműség és struktúra iránti igény.
A tanárok mondhatják, hogy „nem tudom”.	A tanároknak elvileg mindenre van válaszuk.
A munkahelyváltás nem jelent problémát.	Munkahelyen maradnak, még ha nem is kedvelik őket.
A szabályok – írott vagy íratlan – ellenszenvesek	Érzelmi igény a szabályok iránt, még akkor is, ha nem tartják be őket.
A politikában a polgárok úgy tekintik, hogy kompetensek a hatóságok felé.	A politikában a polgárok úgy tekintik, hogy inkompetensek a hatóságok felé.

Forrás: Hofstede, 2011: 10

Individualizmus vs. kollektívizmus arra utal, hogy a társadalmi és a szervezeti gyakorlat mennyire támogatja a közös cselekvést, valamint az erőforrások és jutalmak közös elosztását. Az alacsony értékek individualista hangsúlyt, míg a magas értékek törvényekkel, szociális programokkal és intézményekkel támogatott kollektívista hangsúlyt mutatnak.

10. táblázat. Tíz különbség a kollektívista és individualista társadalmak között

Individualizmus	Kollektívizmus
Mindenkinek csak magáról és közvetlen családjáról kell gondoskodjon.	Az emberek tágabb családokba vagy klánokba születnek, amelyek a hűségért cserébe megvédik őket.
"Én"-tudat.	"Mi"-tudat.
A magánélethez való jog.	Az összetartozás hangsúlyozása.
A saját vélemény kimondása egészséges.	A harmóniát mindig fenn kell tartani.
Másokat egyénnek minősítettek.	Másokat a csoporton belüli vagy más csoporthoz tartozónak sorolnak.

Individualizmus	Kollektívizmus
Személyes vélemény elvárható: egy ember egy szavazat.	A csoporton belüliek által előre meghatározott vélemények és szavazatok.
A normák megszegése büntudathoz vezet.	A normák megszegése szégyenérzethez vezet.
Nyelvek, amelyekben az "én" szó nélkülözhetetlen.	Olyan nyelvek, amelyekben az "én" szót kerülik.
Az oktatás célja a tanulás megtanulása.	Az oktatás célja a tanulás végrehajtása.
A feladat felülkerekedik a kapcsolaton.	A kapcsolat fontosabb a feladatnál.

Forrás: Hofstede 2011: 11

Férfias–nőies értékek aránya arra utal, hogy a szervezet vagy a társadalom mennyire törekszik a nemi szerepek különbségének és a diszkrimináció mértékének csökkentésére.

11. táblázat. Tíz különbség a nőies és a férfias társadalmak között

Nőies	Férfias
Minimális érzelmi és társadalmi szerepkülönbség a nemek között.	A nemek közötti maximális érzelmi és társadalmi szerepkülönbség.
A férfiaknak és a nőknek egyaránt szerepnek és gondoskodónak kell lenniük.	A férfiak legyenek magabiztosak és ambíciósok, a nők lehetnek, ha akarnak.
A család és a munka közötti egyensúly.	A munka elsőbbséget élvez a családdal szemben.
Együttérzés a gyengékkel.	Az erők csodálata.
Az apák és az anyák egyaránt foglalkozzanak a tényekkel és az érzésekkel.	Az apák a tényekkel, az anyák az érzelmekkel foglalkoznak.
A fiúk és a lányok egyaránt sírhatnak, de egyikük sem veszekedhet.	A lányok sírnak, a fiúk nem; a fiúknak vissza kell vágniuk, a lányoknak nem szabad verekedniük.
Az anyák döntenek a gyermekek számáról.	Az apák döntenek a család méretéről.
Sok nő van választott politikai pozícióban.	Kevés nő van választott politikai pozícióban.
A vallás az embertársakra összpontosít.	A vallás Istenre vagy istenekre összpontosít.
Tényszerű hozzáállás a szexualitáshoz; a szex a kapcsolatteremtés egyik módja.	Moralista hozzáállás a szexualitással kapcsolatban; a szex a teljesítés egyik módja.

Forrás: Hofstede, 2011: 11

Egy későbbi kutatásában Hofstede újabb dimenzióval egészítette ki a korábbi négy vizsgálati dimenziót, éspedig a hosszú távú vagy a rövid távú jövőorientációval. A jövőorientáció arra vonatkozik, hogy mennyire fontosak a szervezetben a hosszú távú tervek, és az ehhez kapcsolódó tevékenységek, mint pl. a hosszú távú befektetések, kutatás-fejlesztés, stb.

12. táblázat. Tíz különbség a rövid és hosszú távon orientált társadalmak között

Rövid-távú orientáció	Hosszú-távú orientáció
Az élet legfontosabb eseményei a múltban történtek vagy most zajlanak.	Az élet legfontosabb eseményei a jövőben fognak következni.
Személyes állandóság és stabilitás: a jó ember mindig ugyanaz marad.	A jó ember alkalmazkodik a körülményekhez.
Vannak egyetemes irányelvek arra vonatkozóan, hogy mi a jó és mi a rossz.	Hogy mi a jó és mi a rossz, az a körülményektől függ.
A hagyományok szentek és sérthetetlenek.	A hagyományok alkalmazkodnak a megváltozott körülményekhez.
A családi életet imperatívuszok irányítják.	A családi életet a közös feladatok irányítják.
Büszkének kell lenni a hazára.	Próbál tanulni más országoktól.
A mások szolgálata fontos cél.	A takarékoság és a kitartás fontos célok.
Szociális kiadások és fogyasztás.	Nagy megtakarítási ráta, befektetésre rendelkezésre álló pénzeszközök.
A diákok a sikert és a kudarcot is a szerencsének tulajdonítják.	A diákok a sikert az erőfeszítésnek, a kudarcot pedig az erőfeszítés hiányának tulajdonítják.
A szegény országok gazdasági növekedése lassú, vagy egyáltalán nem növekszik.	Az országok gyors gazdasági növekedése a jólét szintjéig.

Forrás: Hofstede, 2011: 15

5.6. Szervezeti kultúra típusok

Az eddigiekben áttekintésre kerültek a szervezeti kultúrák összetevői és a kialakulásukat befolyásoló tényezők. Különböző szervezetek eltérő célokat követnek, eltérő értékek mentén szervezik napi tevékenységeiket és szintén különbözőképpen képzelik el a belső és külső érintettjeikkel a kapcsolattartás módozatait. A továbbiakban két szervezeti kultúra tipológia bemutatása következik, amelyeket mind a szervezetek kutatásában, mind a gyakorlati életben könnyűszerrel lehet alkalmazni.

5.6.1. Handy szervezeti kultúra modellje

Handy (1985) szerint a különböző tevékenységtípusokat végző szervezetek eltérő értékrendet, sajátos vezetési stílust, kommunikációs szokásokat, munkahelyi légkört és szimbólum használatot fejlesztenek ki. Hasonlóképpen, a különböző kultúrájú szervezetek eltérő személyiségtípusokat vonzanak a körükbe (Bakacsi, 2004).

Handy 4 jellegzetes szervezeti kultúra típust különböztetett meg, és pedig a hatalomkultúrát, a szerepkultúrát, a feladatkultúrát és a személyiségkultúrát.

Hatalomkultúra, amelynek szimbóluma a pókháló. A kultúra meghatározó eleme egy központi szereplő, akiből hatalom és befolyás sugárzik ki minden irányba. A szervezet tagjai a múltbeli tapasztalatok alapján működnek, s megpróbálják kitalálni és teljesíteni a központi szereplő kívánságait. Az ilyen szervezetek kevésbé bürokratizáltak, inkább az egyénben, mint a rendszerben és szabályokban hisznek. A döntéshozás az erőviszonyokon múlik. Az ilyen szervezet viszonylag gyorsan reagál a környezeti kihívásokra, azonban az interakciók minősége a központi szereplő képességeitől függ (Bakacsi, 2004).

Szerepkultúra, amely a klasszikus bürokratikus kultúra. A szerepkultúrával jellemezhető szervezet a logika és az ésszerűség alapján működik. A szerepek és a munkaköri leírások fontosabbak, mint a személyek, akik ezeket a szerepeket betöltik. A szervezeti hatalom is a pozícióhoz kötődik. A teljesítmény letéteményese nem a személy, hanem a munkamegosztáson és a szabályokon alapuló személytelen rend. Az egyénhez kapcsolódó hatalmat nem veszik jónéven. Az ilyen szervezeti kultúra a stabil környezetben képes jól működni, ahol nem kell gyors és innovatív döntéseket hozni. Az önérvényesítés csak úgy képzelhető el, hogy a szervezeti tagok a legmagasabb szervezeti szintekre törekszenek (Bakacsi, 2004).

Feladatkultúra, amely munkakör és projektirányultságú kultúra. A feladatkultúra szimbóluma a háló. E kultúra legfőbb törekvése a feladat elvégzése, ehhez igyekszik racionális úton az erőforrásokat hozzárendelni. A befolyás forrása a hozzáértés és a professzionalizmus. A hatalom jóval megosztottabb, mint más kultúrákban, éppen ezért ez a szervezeti kultúra időszakosan tud fennmaradni, és előbb utóbb hatalom vagy szerepkultúrává alakul át. Ugyanakkor, nagyon jó alkalmazkodóképességgel rendelkező kultúra, a tagok és csoportok rugalmasan az elvégzendő feladatokhoz

igazodnak. A feladatkultúra a versengő piaci környezetben teljesít jól, ahol gyors és gyakori döntéshozásra és visszajelzésekre van szükség (Bakacsi, 2004).

Személyiségkultúra az ügyvédi kamarák, tanácsadó cégek és auditáló cégek jellegzetes szervezeti felépítése és kultúrája. Központi alakjai a szakértelemmel rendelkező személyek, akik szabad akaratukból döntenek úgy, hogy közös szervezetet alakítanak ki. A kontrollmechanizmus a partnerek közös megegyezése, és nincs a társuló felek között hierarchiai viszony (Bakacsi, 2004).

5.6.2. Quinn szervezeti kultúra-modellje

Quinn (1988) a hatékonyság szempontjából vizsgálta a szervezeti értékeket. Szerinte elsősorban két érték járul hozzá a szervezeti hatékonyság változásához, éspedig a kifelé vagy a befelé összpontosítás, valamint a rugalmasság és a szoros ellenőrzés. A befelé összpontosítás a szervezeten belüli hatékonyságra való odafigyelést, a kifelé összpontosítás pedig a környezethez való alkalmazkodás mértékét jelöli. A rugalmasság a szervezeti tagok döntési szabadságára utal. A két szempont együttes figyelembevételével Quinn négy szervezeti kultúrátípust különített el (Bakacsi, 2004).

Támogató kultúra, amely befelé összpontosító és rugalmas, valamint hangsúlyt fektet a részvételre, az együttműködésre, a jó munkahangulatra és az egyéni fejlődésre. A kommunikáció szerepe kiemelkedő és döntően informális, a szervezet irányi lojalitás magas szintű.

Szabályorientált kultúra, amely befelé összpontosít és a szoros ellenőrzés a jellemzője. A szabályorientált kultúra hangsúlyt fektet a formális pozíciók tiszteletére, fontos a standardizáció és a formalizáció, a hierarchia tiszteletben tartása. A Handy-modellből a szerepkultúrához áll a legközelebb, és fontos értékei a stabilitás és kiszámíthatóság.

Célorientált kultúra, amely kifelé összpontosít és a szoros felügyelet a jellemzője. A célorientált kultúra központi értéke a hatékonyság és a termelékenység növelésének fontossága. A vezetők központi szerepet játszanak, a többi szervezeti tag csak korlátozottan fér hozzá az

információhoz. A vezetés a racionális célkitűzésre és a tervezésre összpontosít.

Innováció orientált kultúra, amely kifelé összpontosít és a rugalmasság a jellemzője. Az ilyen kultúra a változó és bizonytalan környezetben nagyon hatékony. Jellemző a rugalmas alkalmazkodási képesség, a kockázatvállalás, az új ötletek felkarolása. Ebben a kultúrában fontos az állandó változás és fejlődés, a lehetőségek kiaknázása (Bakacsi, 2004).

Természetesen, a szervezeti kultúrák nem léteznek a fenti tipológiák által bemutatott vegytiszta formájukban, hanem valamelyik dimenzió túlsúlya vagy éppen teljes hiánya is előfordulhat.

KÉRDÉSEK

Mi a szervezeti kultúra?

Mi a kapcsolat a szervezeti kultúra és szervezeti kommunikáció között?

Mi a különbség a szervezeti kultúra pragmatikus és elméleti nézőpontja között?

Melyek a szervezeti kultúra tulajdonságai a legújabb kutatási eredmények alapján?

Melyek a szervezeti kultúra összetevői?

Melyek a szervezeti kultúra építőkövei?

Határozzák meg a ceremóniákat, szertartásokat.

Határozzák meg a sztorikat és történeteket.

Határozzák meg a szervezeti szimbólumokat.

Sorolják fel a szervezeti kultúra kialakulásának lépéseit.

Mutassák be a szervezeti kultúra hatását a teljesítményre.

Mutassák be a nemzeti kultúra szerepét a szervezeti kultúrára.

Mutassák be a Handy-féle szervezeti kultúra típusokat.

Mutassák be a Quinn-féle szervezeti kultúra típusokat.

6. A SZERVEZETEK ÉRINTETTJEI

TANULÁSI CÉLOK

Az érintettek szerepének átlátása a szervezeti kommunikációs folyamatban.

A szervezeti érintettek fogalmának meghatározása és típusainak megismerése.

A szervezetek és érintettek között kialakuló érdekkapcsolatok megértése.

A stakeholder elemzés meghatározása és eszközei.

Az érintettekkel való kapcsolattartásban használható kommunikációs stratégiák megismerése.

Az érintettek hosszú távú szervezeti bevonási lehetőségeinek áttekintése.

6.1. A szervezeti érintettek szerepe

A szervezeti kommunikációs rendszer fontos eleme a befogadói oldal, vagyis a szervezetek érintettjei (érdekelt felei, stakeholderei). A szervezet érintettjei alatt mindazokat a csoportokat és egyéneket értjük, akiket lényeges, tartós és kölcsönös kapcsolat fűz a szervezet működéséhez (Chikán, 2003). Az érintettek hatással vannak a szervezeti célok elérésére, másrészt a szervezet működése hatással van az érintettekre, ezért a szereplők között kétirányú kapcsolat figyelhető meg (Balaton et al., 2016). A szervezetek és az érintettek közötti kapcsolat jelentőségét növeli, hogy az utóbbiak akár akadályt is képezhetnek a szervezeti célok megvalósításának útjában (Braun, 2015).

A korábbi fejezetekben a szervezeteket nyílt rendszerként határoztuk meg, amelyből következik, hogy a szervezet sikeres működése a környezeti szereplőkkel kölcsönhatásban valósul meg. A szervezeti kommunikáció lényegéhez tartozik, hogy az érintetteket a szervezeti célok megvalósításának támogatására igyekszik rávenni. A szervezeti kommunikáció fontos szerepe, hogy a tájékoztatás mellett, a szervezettel kapcsolatban lévő érdekelt felekkel a bizalmi kapcsolatok kialakítsát és fenntartását biztosítsa.

A betöltött szerepek és a követett érdekek alapján a szervezeteknek két nagy érintettségi csoportja van, éspedig a belső és a külső érintettek. A belső érintettekkel való kommunikáció és kapcsolatépítés a belső kommunikáció

hatáskörébe tartozik. A külső érdekelt csoportok igényfelmérése és a velük való együttműködés biztosítása a külső kommunikáció feladata. Ugyanakkor, a szervezet érdekelt feleivel való tudatos kapcsolatépítés a stratégiai kommunikáció funkciójához tartozik.

A stakeholder megközelítést a stratégiai menedzsment és kommunikáció számos területén alkalmazzák, viszont három olyan stratégiai terület van, ahol a szervezet és érintettek közötti kommunikáció-vezérelt kapcsolat kialakítása kiemelkedően fontos. Ezek a társadalmi felelősségvállalás menedzsmentje, a reputációmenedzsment és a szervezet márkáinak menedzsmentje (Braun, 2015). Jelen fejezetben a szervezetek érintettjeinek beazonosításáról és típusairól lesz szó, viszont külön fejezetekben tárgyalásra kerülnek a szervezeti identitás és márká menedzsment, valamint a hírnév menedzsment (7. fejezet), továbbá a társadalmi felelősségvállalás (12. fejezet) kérdéseinek tárgyalása.

6.2. Stakeholder (érintett) menedzsment

Edward Freeman (1984) a nyolcvanas években fogalmazta meg, hogy a szervezeti érintettek figyelmen kívül hagyása kedvezőtlenül befolyásolja a szervezetek sikeres működését. Szintén az ő nevéhez fűződik a stakeholder menedzsment fogalma, amely a szervezetekkel valamilyen módon kölcsönhatásban lévő környezeti szereplőkkel való tudatos kapcsolatépítést jelenti. Akkoriban ez egy teljesen új szemlélet volt, amely szerint a szervezetek sikeressége a társadalmi jóléthez való hozzájáruláson keresztül értékelhető (Cornelissen, 2020). Ennek a szemléletnek a meghonosodását a nemzetközi politikai környezet nyomása jelentősen befolyásolta, amelynek szereplői a szervezetek és vállalatok részéről egyre felelősebb magatartást vártak el a működésükből származó hatásokkal kapcsolatban. Az új infokommunikációs technológia fejlődése miatt a társadalmi szintű kommunikáció is átalakult és a szervezetek működésének átláthatósága társadalmi elvárássá alakult.

A stakeholder szemlélet megfogalmazása előtt a szervezetek és a környezetük kölcsönhatását a bemenetel-kimenetel modell jellemezte (Cornelissen, 2020), amely szerint a szervezetek a pénzügyi, a természeti és a humán erőforrásokat a környezetükből vonták be, hogy ezeket átdolgozva teljesítsék küldetésüket. A stakeholder szemlélet a szervezetek és az érintettek között lévő kölcsönfüggőségi viszonyt állapítja meg, hangsúlyozva, hogy a szervezetekkel

bármilyen jellegű érdekkapcsolatban álló érintettek az érdekeik érvényesítésére jogosultak (Cornelissen, 2020). A stakeholder szemlélet másik fontos gondolata, hogy a szervezetek tevékenységét az összes szervezeti érintettnek el kell ismernie és jogosnak kell tekintenie. A szervezetek sikeres működését, a pénzügyi teljesítményen túl, a társadalmi és természeti környezetében kifejtett hatása is minősíti (Cornelissen, 2020). Éppen ezért, a szervezeti érintettekkel való együttműködés nemcsak instrumentális, de normatív okokból is fontossá válik. Az együttműködés instrumentális oka a szervezet sikeres működése, míg a normatív okok a társadalmi és kulturális értékrendből származtathatók. Az érintettekkel való együttműködés instrumentális és normatív okai legtöbbször egymásra is tevődnek, hiszen a szervezeti érintettekkel való odafigyelés kedvező megítélés vagy pozitív hírnév formájában megtérül, amely így instrumentális haszonná fordítható.

A stakeholder menedzsment fontos kérdése, hogy kik a szervezet érintettjei. Azoknak az egyéneknek és csoportoknak a beazonosításáról van szó, akik a szervezettel kapcsolatban állnak és a szervezet működése kapcsán követelést és érdeket érvényesíthetnek. Az érintettek mindazon személyek vagy csoportok, akiket a szervezet működése érint vagy érinthet, akár tudnak ezen érintettségről, akár nem (Braun, 2015).

Az érintettek beazonosításához az érintettség vagy érdek fogalmát kell tisztázni. Az érdekek jellegének pontosítása lehetővé teszi az érintettek csoportosítását. Freeman (1984, 2010) a *Stratégiai menedzsment: az érintetti megközelítés* című könyvében az érintettség három formáját különbözteti meg: a tőke érintettséget, a piaci érintettséget és a befolyásolási érintettséget. Tőke érintettséggel a tulajdonosok vagy részvényesek, piaci érintettséggel az alkalmazottak, az ügyfelek, a beszállítók és a versenytársak, míg befolyásolási érintettséggel a szakszervezetek, a fogyasztóvédők, a környezetvédők, a média vagy a különböző kormányzati hivatalok rendelkeznek. Freeman az érintettek osztályozásához két szempontot használt: egyrészt, hogy az érdekeltség instrumentális/gazdasági vagy normatív/erkölcsi jellegű, másrészt, hogy az érintettség alapja valamilyen szerződéses viszony vagy csupán erkölcsi kötelezettség (Freeman, 2010).

A szervezet számára elsődleges érintetteket alkotnak azok, akikkel instrumentális/gazdasági érdekek kötik össze, és amelyek együttműködése

nélkül a szervezet nem tudna működni és fennmaradni. A másodlagos érintettek a tevékenységük vagy véleménynyilvánításuk révén befolyásolják a szervezetek működését, vagy a szervezetek működése hatással van ezek jólétére. A másodlagos érintettekkel való együttműködés nem feltétele a szervezet tevékenységének és fennmaradásának. Az elsődleges érintettek között említhetők a tulajdonosok és részvényesek, az ügyfelek, az alkalmazottak, a beszállítók, és a helyi közösség. A másodlagos érintettek közé tartozik a média és a különböző érdekcsoportok, amelyek befolyásolhatják és mozgósíthatják a közvéleményt a szervezet elfogadása mellett vagy ellen (Clarkson, 1995). Az első esetben az érintettek szűken értelmezett, míg második esetben a tágan értelmezett definíciójáról van szó (Mitchell et al., 1997).

13. táblázat. Elsődleges és másodlagos érintettek

Elsődleges érintettek	Másodlagos érintettek
Befektetők	Érdekvédelmi csoportok
Ügyfelek	Kormányzati ügynökségek
Alkalmazottak	Helyi közösségek
Vezetők	Civil társadalom
Tulajdonosok, részvényesek	Médiainstítmények

Forrás: a szerző összeállítása Cornelissen, 2020: 66 alapján

A szervezeti érintettek második fontos osztályozási kritériuma, hogy az érdekelttség alapján létezik-e bármely típusú formális vagy szerződéses jogviszonyuk a szervezettel (Cornelissen, 2020). A szerződéses érintettek szerződéses jogviszonyban vannak a szervezettel, és a kapcsolat elsődleges jelentőségű a szervezet működéséhez. A szerződéses alapot nélkülöző érintetteket közösségi érintetteknek nevezik, kapcsolatuk a szervezetekkel kevésbé rögzített, azonban hozzáállásukkal vagy tevékenységükkel valós hatást tudnak kifejteni a szervezet működésére és társadalmi megítélésére (Cornelissen, 2020).

14. táblázat. Szerződéses és közösségi érintettek

Szerződéses érintettek	Közösségi érintettek
Ügyfelek	Fogyasztók
Alkalmazottak	Törvényhozók
Vezetők	Kormányzat
Beszállítók	Médiainstítmények
Terjesztők	Helyi közösségek
Résztvényesek	Civil társadalom
Partner szervezetek	Nyomásgyakorló csoportok
Hitelezők	

Forrás: a szerző összeállítása Cornelissen, 2020: 68 alapján

Az érintettek egy újabb osztályozási kritériuma, hogy valódi kapcsolatban állnak-e a szervezettel. E szempont alapján megkülönböztethetők a valós és a potenciális érintettek (Mitchell et al., 1997; Clarkson, 1995). Előfordulhat olyan eset, hogy a potenciális érintettek csoportja nem képes magát képviselni, sem érintetti igényét bejelenteni. Az érintettelmélet alapján az érintettek értékei és érdekei akkor is figyelmet kívánnak, ha az érintettek ezekre nem jelentettek be igényt, ahogyan az érintettek nem vesztik el követeléseik jogosságát azáltal, hogy érintetti igényeiket nem jelezték (Braun, 2015).

A stakeholder megközelítés a kezdetektől fogva a stratégiai menedzsment egyik legfontosabb kérdésévé vált. A szervezetek fennmaradásának és fejlődésének kiemelkedően fontos feltétele, hogy az érintettekkel való viszonyukat sikeresen kezeljék, beazonosítsák az általuk képviselt kockázatokat, illetve helyesen térképezzék fel az érintettek értékeit, érdekeit, követeléseit és a közös értékteremtésbe beépíthető céljaikat (Braun, 2015).

6.3. Kommunikáció a szervezeti érintettekkel

A szervezeti kommunikáció szempontjából stratégiai fontosságú a szervezeti érintettek azonosítása és az érdekeikre és követeléseikre vonatkozó témában a párbeszéd kialakítása. A befektetőket és részvényeseket a vállalatok pénzügyi helyzete és stratégiai lépései, az ügyfeleket a termékek és szolgáltatások sajátosságai, a leendő alkalmazottakat a szervezeti légkör és a szervezeti társas élet kérdései foglalkoztatják. A szervezetek meg kell, hogy találják a formáját annak, hogy az érintettekkel kapcsolatba lépjenek és olyan információval lássák el őket, amelyek okot adnak a bizalomra, illetve hozzájárulnak a kedvező szervezeti hírnév kialakulásához (Cornelissen, 2020). A stratégiai kommunikáció érdekében a szervezetek először meg kell, hogy ismerjék az érintettek tulajdonságait és elvárásait a szervezettel szemben, valamint álláspontjukat a szervezet tevékenységével kapcsolatban.

A szervezeti érintettek beazonosításához az alábbi kérdések megválaszolása szükséges (Cornelissen, 2020):

Kik a szervezet érintettjei (érdekelt élcsoportjai)?

Milyen érdekeik és igényeik vannak a szervezettel kapcsolatban?

Milyen lehetőségek és kihívások állnak a szervezet előtt az érintettekkel kapcsolatban?

Milyen felelőssége van a szervezetnek az érintettekkel kapcsolatban?

Hogyan tud a szervezet a leghatékonyabban kommunikálni az érintettekkel és hogyan tudja a legjobban kezelni az érintettekkel kapcsolatos kérdéseket?

Az érdekelték típusainak meghatározása azért stratégiai fontosságú, hogy a szervezeti vezetők képesek legyenek felismerni és hatékonyan megválaszolni a különböző érintettek elvárásait. Az érintettek beazonosításának és a szervezetre kifejtett hatásának feltérképezéséhez a stratégiai menedzsmentben két népszerű eszköz is rendelkezésre áll: egyrészt az érintettek fontossági modellje, másrészt az érintettek hatalom-érdekeltség mátrixa. Az érintettek fontosságának függvényében, a szervezetek kommunikációs stratégiája eltérő kommunikációs intézkedéseket feltételez.

6.3.1. Az érintettek fontosságának megállapítása

Az érintettek fontosságának megállapítására Mitchell, Agle és Wood dolgozták ki az elemzési eszközt (Mitchell et al., 1997). Modelljükben a

szervezeti érintettek típusait három jellemző mentén csoportosították, és pedig ezek hatalmi helyzete, igényeik jogossága és elvárásaik sürgőssége alapján. Kiindulópontjuk az volt, hogy a szervezetnek a legfontosabb és legnagyobb érdekérvényesítő képességgel rendelkező érintettek igényeit előtérbe kell helyezni, és velük folyamatos kommunikációt fenntartani. A szervezeti érintettek kategorizálásához a szervezet az érintettek következő jellemzőit kell felmérje: a szervezet működésére kiható befolyásolási potenciál, a szervezettel szembeni igények jogossága, valamint az igények sürgőssége. A hatalmi helyzet az érintettek lehetőségére vonatkozik, hogy a szervezettel szembeni elvárásaikat és igényeiket érvényesítsék. A jogos igények alapulhatnak törvényes és szerződéses viszonyon, erkölcsi érdeken vagy egyéb hatalmi igényen. Az érintettek igényeinek sürgőssége azt mutatja, hogy a szervezet részéről mennyire igényelnek azonnali figyelmet és mekkora a tűréshatár a válaszadás és intézkedés késedelmével kapcsolatban (Cornelissen, 2020).

Mitchell és munkatársai (1997) az érintettek hét típusát különböztették meg, annak függvényében, hogy az osztályozási feltételek közül hány érvényesül.

15. táblázat. A stakeholderek típusai

Az érintettek típusa	Hatalmi helyzete	Igényeinek jogossága	Igényeinek sürgőssége
Lappangó	Igen	Nem	Nem
Diszkrecionális	Nem	Igen	Nem
Követelőző	Nem	Nem	Igen
Domináns	Igen	Igen	Nem
Veszélyes	Igen	Nem	Igen
Függő	Nem	Igen	Igen
Közvetlen	Igen	Igen	Igen

Forrás: a szerző összeállítása Cornelissen, 2020: 69 alapján

A lappangó érintetteknek lenne hatalma, hogy érdekeiket érvényesítsék, azonban valójában nincs jogos elvárásuk és sürgős igényük sem a szervezettel szemben. A diszkrecionális érintettek rendelkeznek jogos igényekkel, azonban nincs hatalmuk, hogy igényeiknek érvényt szerezzenek, és nem is sürgős a szervezettel szembeni elvárásuk. A követelőző érintettek nehezményezik a szervezet intézkedéseinek elmaradását az igényeikkel

kapcsolatban, de valójában nincs hatalmuk és jogos alapjuk sem az igényeik elfogadtatásához (Mitchell et al, 1997).

A domináns érintettek jogos igényekkel rendelkeznek a szervezettel szemben és hatalmuk is van az igényeik érvényesítéséhez. A hatalmi esélyeik onnan származnak, hogy az igényeik teljesítésének elmaradása esetén elfordulnak a szervezettől, amely viszont a szervezet számára instrumentális hátrányt jelent. A veszélyes érintettek képesek igényeiknek érvényt szerezni, amelyeket sürgősnek is tekintenek, azonban elvárásaiknak nincs jogos alapja. A függő érintettek jogos és sürgős igényekkel rendelkeznek, azonban nincs lehetőségük igényeik kikényszerítésére (Mitchell et al, 1997).

A legerősebb érdekérvényesítő képességgel a közvetlen érintettek rendelkeznek, akik igényei jogosak és sürgősek, és képesek is igényeiket érvényesíteni. A szervezetek számára a közvetlen érintettek a legfontosabbak, ezért az ide tartozó célcsoportokkal folyamatos kapcsolattartásra és kommunikációra van szükség (Mitchell et al, 1997).

6.3.2. Az érintettek hatalom-érdekeltség mátrixa

A stakeholder térkép legismertebb formája a hatalom-érdek mátrix. Az érintettek hatalom-érdekeltség mátrixa hasonló elveken nyugszik, mint az érdekelt csoportok fontosságának meghatározása. Ennek az eszköznek a használata abban segíti a szervezetet, hogy az érintettek érdekérvényesítő képességét és érdekeiknek jellegét összehangoltan megállapítsa, majd ennek alapján kommunikációs stratégiát dolgozzon ki az érintettségi kapcsolatok alakítására.

16. táblázat. Hatalom-érintettség mátrix

Érdekérvényesítő képesség mértéke	Érdekeltségi szint	
	Alacsony	Magas
Alacsony	A – Minimális erőfeszítés	B – Tájékoztatás szükséges
Magas	C – Elégedettség biztosítása	D – Kulcsszereplők

Forrás: Cornelissen, 2020: 72

A fenti táblázatban a legfontosabb érdekcsoportot az ún. kulcsszereplők (D) képezik, hiszen érdekelttségük a szervezet működésének befolyásolásában

magas, és rendelkeznek is azzal a képviseleti erővel, hogy elvárásaiknak érvényt szerezzenek. Ezzel a célcsoporttal a szervezetnek minden körülmények között folyamatos kommunikációt kell folytatnia. Figyelmet érdemel a szervezet részéről a C célcsoport is, hiszen érdekérvényesítő képessége magas, és hamar a szervezeti működést befolyásoló kulcsszereplővé válhat. Éppen ezért, a szervezet nyomon kell, hogy kövesse ennek a célcsoportnak az igényeit is, és gondoskodnia kell a szervezettel való elégedettségük megőrzéséről. A B célcsoport szintén figyelmet és állandó tájékoztatást érdemel, ugyanis szorosan követi a szervezet működését. Habár a B célcsoport érdekérvényesítő képessége gyenge, a szervezettel szemben jogos elvárásokkal rendelkezik. Az A csoportban lévő érintettek kevés odafigyelést igényelnek a szervezet részéről. Az érdekelt felek azonban nem statikus szereplői a szervezeti környezetnek, hanem vándorolhatnak egyik érdekeltégi csoportból a másikba (Cornelissen, 2020).

Az érdekelt csoportok fontosságának és érdekérvényesítési képességének függvényében a szervezet eldöntheti, hogy az érintettek érdeklődésének és kedvező viszonyulásának fenntartásához milyen kommunikációs stratégiára van szükség.

A stakeholder szemlélet megalapítója, Freeman (2010) azt javasolja, hogy az érintettekkel való kapcsolattartásban három lépésnek kell követnie egymást. Az első lépés az érintettek térképének elkészítése, amely során a szervezet beazonosítja a belső és külső környezetéből a működését és fennmaradását befolyásoló érdekelt feleket. Ebben az ún. racionális szakaszban a szervezet megállapítja a felek érdekeit és érdekérvényesítő képességét. A második szakaszban a szervezet megállapítja a kapcsolatok jellegét, amelyet az érdekelt felekkel fenn kíván tartani. A harmadik lépés a tranzakciók lebonyolítása, vagyis olyan működési formák kialakítása, amelyek figyelembe veszik az érintettek szervezettel kapcsolatos érdekeit, jelzéseit, szándékait, igényeit és követeléseit (Braun, 2015).

A szervezet az érdekelt felek fontossága alapján különböző kommunikációs stratégiákat alakíthat ki, amelyek hozzájárulnak a kívánt hatás eléréséhez.

17. táblázat. Kommunikációs stratégiák az érintett felekkel

Elérni kívánt hatás	Tudatosság	Megértés	Részvétel	Elkötelezettség
Alkalmazott eszköz	Hírlevelek	Nyílt találkozók	Konzultáció	Közös problémamegoldás
	Jelentések	Gyűlések	Közösségi médiakapcsolat	Partnerség
	Emlékeztetők			
Kommunikációs stratégia	Tájékoztatósi stratégia	Tájékoztatósi és meggyőző stratégia	Párbeszéd fenntartása, dialogikus stratégia	

Forrás: Cornelissen, 2020: 73

A tájékoztató stratégia lényege információk közvetítése a szervezet tevékenységéről különböző csatornákon keresztül. Ezek lehetnek hagyományos kommunikációs csatornák, mint például az újság, a rádió vagy a televízió, de erre a célra a szervezet igénybe veheti az új média csatornákat is, mint a honlapok, a közösségi médiafelületek, vagy e-mailes értesítések. A meggyőző kommunikációs stratégia célja, hogy a különböző találkozók, beszélgetések vagy kommunikációs kampányok révén az érintettek hozzáállását és viselkedését kedvező irányba fordítsa, hogy ez majd kedvezően hasson a szervezet működésére. A nevelési kampányok vagy különböző közösségfejlesztő események elősegítik a szervezet céljainak és értékeinek megismertetését, tevékenységeinek átláthatóvá tételét. A dialogikus kommunikációs stratégia a felek közötti eszmék és vélemények cseréjét, az érintettek elvárásainak megértését és közös fellépést vagy problémamegoldást feltételeznek. A dialogikus kommunikációs stratégia két célt követhet: egyrészt az érdekelt felek bevonása, hozzájárulásuk és visszajelzésük keresése, másrészt az érdekelt felek bevonása az elkötelezettség elérése érdekében (Cornelissen, 2020). A legerősebb dialogikus kommunikációs stratégia a partnerségi együttműködés. Az információs stratégia a szimmetrikus egyirányú, a meggyőző stratégia a kétirányú aszimmetrikus, a dialogikus stratégia a kétirányú szimmetrikus kommunikációs modellen alapul.

A tájékoztató, a meggyőző és a dialogikus kommunikációs stratégiák eredményességét eltérő intenzitású és komplexitású csatornákon keresztül lehet megvalósítani. Gazdag interakciót tesznek lehetővé azok a csatornák,

ahol lehetőség van az azonnali visszajelzésre, az üzenetek megszemélyesítésére. A dialogikus és meggyőzésre törekvő kommunikációs stratégiák (pl. vélemény és eszmecsere, bármilyen párbeszéd) sikerének nagyobb az esélye a gazdag médiumok közvetítésével. A tájékoztató kommunikációs stratégiák (pl. éves és pénzügyi jelentések, reklámok) jól működnek a szegény médiumok közvetítésével is. A leggazdagabb médium a személyközi kommunikáció, amely során az azonnali visszajelzés lehetséges, továbbá azonnal fel lehet ismerni a kommunikáció által elért hatást. A személyközi kommunikáció a nehéz és érzékeny témák megbeszéléséhez, az összetett problémák megoldásához ajánlott (Cornelissen, 2020).

6.4. A szervezeti érintettek bevonása

Az utóbbi időszakban a szervezetek megértették, hogy a kommunikáció önmagában nem elegendő az érintettek támogatásának megszerzéséhez, a kedvező szervezeti hírnév kialakításához és a hosszú távú kapcsolatok fenntartásához. A hangsúly áttevődik az érintettekkel való kapcsolat-szervezésről az együttműködésre, a cseréről az elkötelezésre, a tartós és kölcsönös kapcsolatok kialakítására. Az érintettek bevonása a szervezetek működési folyamataiba kölcsönös és szimmetrikus kommunikáción alapulhat.

Az alábbi táblázat a szervezeti érintettekkel való kapcsolatok átalakulásának jellegzetességeit tartalmazza:

18. táblázat. Az érintettekkel való kapcsolat régi és új megközelítése

Az érintettek menedzsmentje	Az érintettek bevonása
Megosztott a különböző szervezeti egységek között.	Integrált irányítási megközelítés.
A hangsúly a kapcsolatok irányításán van.	A hangsúly a kapcsolatok építésén van.
A szervezet megvédése az érintettek beavatkozásától a belső folyamatokba.	A hangsúly az érintettekkel való kapcsolódásra, a kölcsönös előnyök megteremtésére helyeződik.
A rövid távú szervezeti célokhoz kapcsolódik.	A hosszú távú szervezeti célokhoz kapcsolódik.
Egy szervezeti egység érdekeitől és a vezető személyes stílusától függő sajátos végrehajtás.	A szervezeti küldetés, az értékek és a stratégiák által vezérelt koherens megközelítés.

Forrás: Cornelissen, 2020: 78

A fenti táblázatból kiderül, hogy a korábbi befelé figyelést a tágabb környezeti nézőpont váltja fel, annak belátása, hogy a szervezet jóléte a társadalom jólététől nem választható el. A hangsúly a közös értékteremtésre tevődik át, és ezért a szervezetek, felülmúlva a gazdasági logikát, hajlandók az érintettekkel való együttműködés érdekében akár befektetéseket is tenni. Az érintettekkel kialakított hosszú távú és partnerségi viszony több úton is megtérül. A kedvező hírnév a szervezet lehetőségi körét bővíti, az ügyfelek pedig lojálisak és a szervezet jó hírét önként terjesztik.

KÉRDÉSEK

A szervezeti kommunikáció folyamatában milyen szerepe van az érintetteknek?

Mi a különbség a szervezet külső és belső érintettjei között?

Kik a szervezet érintettjei?

Mit értünk a stakeholder menedzsment fogalma alatt?

Milyen érdekek kötik az érintetteket a szervezetekhez?

Mi a különbség az elsődleges és másodlagos érintettek között?

Milyen kérdések megválaszolása szükséges a szervezeti érintettek beazonosításához?

Milyen menedzsment eszközök állnak rendelkezésre a szervezeti érintettek vizsgálatához?

Milyen szempontok szerint csoportosítja az érintetteket a fontossági modell?

Milyen szempontok szerint csoportosítja az érintetteket a hatalom-érdekeltség mátrix?

Milyen kommunikációs stratégiákat lehet alkalmazni az érintettekkel való kapcsolatépítésben?

Mit jelent az érintettek bevonása és miben különbözik az egyszerű kapcsolattartástól?

7. A SZERVEZETEK IDENTITÁSA, IMÁZSA ÉS HÍRNEVE

TANULÁSI CÉLOK

A szervezeti identitás szerepének megértése.

A szervezeti identitás, imázs és hírnév fogalmainak megkülönböztetése.

A szervezeti identitás, imázs és hírnév közötti összhang megteremtésének szerepe a szervezeti kommunikációban.

A szervezeti identitás és kultúra összhangjának felismerése a szervezeti hírnév alakulásában.

A szervezeti identitás és a szervezeti márkaidentitás közötti kapcsolat megértése.

A szervezeti márkaidentitás integrált modelljének megismerése.

A szervezeti identitás szerepének megértése a szervezettel való azonosulás folyamatában.

7.1. A szervezeti identitás meghatározása

A szervezeti identitás a szervezeti kommunikáció alapját képezi. Függetlenül a szervezeti érintettek sajátosságaitól és elvárásaitól, a szervezetekkel való kapcsolat kialakításában igényt tartanak a szervezet identitás átlátható bemutatására (Balmer, 1995). A szervezeti identitás problémaköre a modern szervezetek megjelenésével egyidős, hiszen a reklámkommunikációnak, a marketingkommunikációnak és a közkapcsolattartásnak is alapját képezi. A szervezeti identitásnak a szervezet belső élete szempontjából is kiemelkedő a jelentősége, ugyanis a szervezeti tagok motivációjának és a szervezettel való azonosulásának kiindulópontját képezi (Cheney, Christensen & Dailey, 2014).

A szervezeti identitás meghatározásában legalább két élesen elkülönülő nézőpont azonosítható. Az egyik nézőpont szerint a szervezeti identitás a szervezetek eredendő tulajdonságai közé sorolható, amelyet a statikusság, a lényegiség és a folytonosság jellemez. Ehhez képest, a másik álláspont szerint a szervezetek identitása inkább egy dinamikusan alakuló konstrukció, amelyet a szervezeti interakciók és lehetőségek alakítanak (Cheney, Christensen & Dailey, 2014). Az első nézőpont szerint a szervezeti identitás valami sajátos, szilárd és megbízható, amely független a külső kontextustól, míg a második álláspont a szervezeti identitás tervezhetőségét, alakíthatóságát és formálhatóságát hangsúlyozza (van Riel & Balmer, 1997).

Amennyiben a szervezeti identitást a szervezet lényegét adó tulajdonságok összességeként határozzuk meg, akkor a szervezet döntéseit, működését, választásait és integritását az identitás közvetlenül meghatározza. Ebben az esetben, a szervezeti identitás bármely célcsoporttal való kommunikációs kezdeményezés szilárd kiindulópontja (Whetten, 2006). Ezzel szemben, ha a szervezet identitását változónak tekintjük, akkor az identitás érvényesülése a szervezeti sztorikon és történeteken, a múlt megvalósításain és a jövőre irányuló terveken keresztül történik. A narrativitás alapvető fontosságú a változó identitás kialakulásában és fenntartásában, ugyanis összeköti a múltat a jellel, és megteremt a szervezeti azonosság folytonosságát (Cheney, Christensen & Dailey, 2014).

7.2. A szervezeti identitás, imázs és hírnév

A szervezeti identitás és imázs fogalmai szorosan összetartoznak, ugyanis a jelenlegi zsúfolt kommunikációs környezetben a szervezet láthatóságát és hitelességét biztosító szervezeti sajátosságok kiemelkedő jelentőségre tesznek szert (Christensen & Askegaard, 2001). A szervezeti imázs a szervezeti identitásnak az érintetteknek az elképzelésében kialakuló projekciója. Ilyen értelemben, a szervezeti identitás az, amit a szervezet megjelenítésére és képviselésére használnak, és amelynek értékét nem a valósághoz való illeszkedése, hanem a különböző közönségekkel szembeni retorikai ereje adja (Christensen & Askegaard, 2001).

A szervezeti identitás és imázs azért is összefüggnek egymással, mert a különböző szervezeti érintettek körében kialakult benyomások és észlelések (imázs) gyakran a szervezetek által tervezett kommunikációra (identitás) épülnek. Mind a szervezeti identitás mind a szervezeti imázs a szervezeti valóság reprezentációival függnek össze, amelyek elsősorban szimbolikusok és a kommunikáción keresztül valósulnak meg. A szervezeti kommunikáción keresztül nem csak a szervezetre vonatkozó ismeretek továbbítása, hanem a szervezetről kialakuló imázs szimbolikus megteremtése és kivetítése is megvalósul.

A kedvező szervezeti imázs kialakítása különleges előnyökkel jár, amelyek közül kiemelkedő jelentőséggel bír az elkülönülés a többi hasonló szervezettől, továbbá a hatékonyság és a következetesség. A szervezeti érintettek körében kialakuló imázs megkönnyíti a szervezet felismerését a versenytársak között. Az egyediség következetes kommunikációja növeli az

érdekelt feleknek a szervezettel kapcsolatos tudatosságát, valamint a tájékoztatás és nyitottság az érintettekben bizalmat ébreszt. A szervezeten belül, a letisztult és erős szervezeti imázs kialakítása növeli a szervezeti tagok motiváltságát és elkötelezettségét. Minél magasabb fokú az elkötelezettség mértéke, annál erősebb a szervezettel való azonosulás. A kedvező szervezeti imázs támogató magatartást eredményez a szervezeti érintettek körében, amely a maga során növeli a szervezet teljesítményét is. A következetesség szintén a szervezettel szembeni bizalmat erősíti, hiszen a szervezettel kapcsolatban lévő szereplők több szerepkörben is előfordulhatnak, és egymásnak ellentmondó kommunikációs üzenetek esetén a szervezet hitelességét kérdőjelezzik meg (Cornelissen, 2020).

A szervezeti imázs megértéséhez a megjelenítésre kerülő szervezeti identitás elemeinek pontosítása szükséges. A szakirodalom egyik legnépszerűbb szervezeti identitás modellje Birkigt és Stadler (1986) nevéhez fűződik. A szerzőpáros modelljének érdekessége, hogy meghaladja az identitásnak csak a logóval és külső arculati elemekkel való azonosítását. Birkigt és Stadler (1986) modellje a szervezeti identitás felépítésében három elemet emel ki, éspedig: a szervezet szimbolikus elemeit, a szervezet magatartását és a szervezeti kommunikációt. A szervezet szimbolikus elemei az arculati elemeket és a szervezet fizikai környezetének stíuselemeit tartalmazza. A kommunikáció a szervezett tervezett kommunikációs formáit összesíti. A kommunikáció tartalmát a szervezet küldetése, stratégiai víziója és szervezeti kultúrája képezi. A szervezeti magatartás minden kölcsönhatást magába foglal, ahogyan a szervezeti képviselők a szervezeti érintettekkel kapcsolatba lépnek. A szervezetek az említett három összetevőn keresztül az érintettek észlelését és benyomásait alakítják (Cornelissen, 2020).

A szervezeti identitás és a szervezeti imázs fogalmai összekapcsolódnak a szervezeti hírnévvel is. A szervezeti hírnév a szervezet általános értékelése, amely az érintettek szimpátiájához és preferenciájához vezet (Cornelissen, 2020). Látszólag a szervezeti imázs és a szervezeti hírnév hasonló jelenségeket takar, azonban a szervezeti identitás alábbi szemiotikai modellje egyértelműen világít rá a két fogalom közötti különbségre (Christensen & Askegaard, 2001). A szervezeti imázs egyszerre utal a szervezet saját magáról kialakított képére és ennek az érintettekre kifejtett hatására.

19. táblázat. A szervezeti identitás és imázs szemiotikai modellje

Jeltárgy (<i>object</i>)	Szervezet	A szervezeti valóság, ahogyan különböző érintettek tapasztalják.
Jel (<i>sign</i>)	Szervezeti identitás	A szervezet hivatalos profilja vagy egyéb megjelenítési formái.
Jelölő (<i>interpretant</i>)	Szervezeti imázs	A szervezet magáról alkotott képe, valamint a szervezet hírneve az érintettek körében.

Forrás: Christensen & Askegaard, 2001: 305, 2. ábra: A szervezeti identitás és imázs szemiotikai modellje

7.3. A szervezeti identitás, imázs és hírnév kapcsolata a szervezeti kultúrával

A kedvező szervezeti hírnév megőrzéséhez szükséges a szervezeti identitás és a szervezeti imázs összhangjának fenntartása. Összhangról akkor beszélhetünk, ha a szervezet identitásába teremtő módon beépülnek a szervezeti érintettek elvárásai, miközben a szervezeti érintettek a szervezet által preferált módon észlelik a szervezetet. Ez az állapot a szervezeti tagok által megtapasztalt szervezeti kultúra, a felsővezetők által megfogalmazott szervezeti vízió és a külső szervezeti érintettek által észlelt szervezeti imázs és hírnév egységessége által valósítható meg. Amennyiben az említett elemek között eltérés tapasztalható, mind a belső mind a külső szervezeti érintettekben bizalmatlanság, elégedetlenség és eltávolodás figyelhető meg (Cornelissen, 2020).

A szervezeti vízió, kultúra és imázs, illetve hírnév közötti egyezés elemzéséhez az említett elemek közötti távolságot kell megvizsgálni. Ehhez kiváló eszközt képez Schultz és Hatch (2003) vízió-kultúra-imázs (VCI) modellje. A modell a következő kérdések megválaszolásában nyújt segítséget:

20. táblázat. A szervezeti vízió, kultúra és imázs közötti eltérések elemzése

Elemek közötti távolság	A távolság oka	Az elemzés szempontjai
Vízió és kultúra közötti távolság	A szervezeti vezetés által megfogalmazott stratégiai víziót a szervezet alkalmazottai nem támogatják	<p>A szervezet alkalmazza-e a vallott értékeket?</p> <p>A vízió táplálja-e a szervezeti kultúrát?</p> <p>A szervezeti kultúra és vízió képes megkülönböztetni a szervezetet a többi hasonló szervezettől?</p>
Imázs és kultúra közötti távolság	A szervezeti érintettek nem tapasztalják a szervezet által hangoztatott értékeket	<p>Mi a véleménye a külső érintetteknek a szervezetről?</p> <p>Hogyan jellemezhető az alkalmazottak és érintettek kapcsolata?</p> <p>A szervezet alkalmazottait foglalkoztatja-e, hogy az érintettek mit gondolnak a szervezetről?</p>
Imázs és vízió közötti távolság	A szervezeti vízió nincs tekintettel az érintettek elvárásaira	<p>Kik a szervezet érintettjei?</p> <p>Mit várnak el az érintettek a szervezettől?</p> <p>Hatékonyan kommunikálja a szervezet a vízióját az érintetteknek?</p>

Forrás: Schultz & Hatch, 2003: 10, vízió-kultúra-imázs (VCI) modellje alapján

A szervezeti vízió, kultúra és imázs közötti eltérések változtatást igényelnek, ha a szervezet céljainak megvalósítására, hatékonyságra és a szervezeti érintettekkel tartós és bizalmi kapcsolatok kialakítására törekszik. Az eltéréseket a megfelelő irányítási és kommunikációs intézkedésekkel lehet javítani és helyreállítani.

7.4. A szervezeti márkaidentitás

A globalizáció és a tudásgazdaság körülményei között a szervezetek sikere már nem csak a felvállalt tevékenységek megvalósításának minőségétől függ, hanem egyre fontosabb szerep jut az egyedi szervezeti identitás meghatározásának, amely biztosítja a szervezet piaci helyének megtalálását, valamint egyértelmű elkülönülését a hasonló tevékenységet végző szervezetektől.

A szervezetek egyediségének, a végzett tevékenységek eredetiségének kiemelése, valamint a hasonló társadalmi szerepet ellátó szervezetektől való elkülönülés biztosítása az identitásmenedzsment területéhez tartozik, amelynek egyik stratégiai területe a márkamenedzsment (Cornelissen, 2020, Nádasi, 2016).

A márka egy olyan elgondolás, amely a szervezet tevékenységéhez, programjaihoz, termékeihez, szolgáltatásaihoz, munkáltatói minőségéhez vagy a szervezet egészéhez köthető, és amelyet a márka neve jelenít meg. Ezt az elgondolást a márkalétrehozók alakítják ki, amely meghatározza a márka megjelenítését a különböző célcsoportok felé, valamint a márka megtapasztalását az említett célcsoportok által. A márkaelgondolás magába foglalja azokat az előnyöket, amelyeket a márkalétrehozók a márkát használók számára felajánlanak, amely előnyök lehetnek funkcionálisak vagy szimbolikusok. Minél hasonlóbba a versenyben lévő márkák funkcionális előnyei vagy minél elvontabb a márka tárgya, annál fontosabbá válnak a szimbolikus előnyök. Az erős márkák főleg szimbolikus előnyeik révén válnak ki versenytársaik közül. Ugyanakkor, a márkaelőnyök feltételes jellegűek, vagyis addig jelentenek versenyelőnyt, amíg a felhasználók számára értékesek (Kapferer, 2008).

A szervezet több típusú márkát építhet ki, annak függvényében, hogy melyik érintett csoportját állítja középpontba. Az alábbi ábra a szervezet által létrehozott márkák kapcsolatára mutat rá:

2. ábra. A szervezetek márkatípusai



Forrás: Töröcsik, 2017: 218, 12.2. ábra. Márkavezetési elvek, érdekeltségi csoportok, a HR és a marketing összefonódása

A márkamenedzsment folyamatában a márkaidentitás meghatározása a kezdeti lépésekhez tartozik. Az ösztönző márkaidentitás kifejlesztése az erős márka létrehozásának alapja (Aaker & Joachimsthaler, 2009).

Sokan a szervezeti identitás, a szervezeti hírnév és a szervezeti márka fogalmait szinonimaként használják (Balmer & Gray, 2003), azonban érdemes kiemelni, hogy (tervezett vagy nem-tervezett) identitása minden szervezetnek van, azonban márkával csak azok a szervezetek rendelkeznek, amelyek ezt tudatosan létrehozzák (Balmer & Gray, 2003). A szervezeti identitás felismerhető a szervezeti célok, küldetés, tevékenységek és a működő kultúra megtapasztalása révén, a szervezeti márka előnyüket kínálja fel, azonban a létrehozásához tervezésre és megvalósításra van szükség. Szervezeti márka építésére főleg kompetitív környezetben van szükség.

Az erős szervezeti márkák mindazokkal a jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek a hasonló jellegű szervezeti márkákat jellemzik (*points of parity*), azonban olyan jellemzőkkel is, amelyek egyedivé és kiemelkedővé teszik (*points of difference*). A szervezeti hírnév a szervezeti identitásnak és a szervezeti márkaidentitásnak egyaránt a tükröződése (Cornelissen, 2020).

Említésre méltó Burmann és munkatársainak (2017) az integrált márkaidentitás-modellje, amely társadalomtudományi szemléletű, és a személyi identitáskutatások hagyományából és eredményeiből építkezik. A szerzők a marketing szemlélettől eltérve ugyan, de a marketing szempontú márkaidentitás-modellekhez mégis nagyon hasonló márkaidentitás-modellhez jutottak el. Burmann és munkatársai (2017) a márka identitását az egyén identitásához hasonlították, a márka imázsát pedig az egyén társadalmi percepciójához. A márkaidentitás kialakulását dinamikus folyamatként értelmezték, amely a márkaidentitás szervezeti elképzelése és az érintettek visszajelzéseinek a folyamatos egymásra hatásából formálódik.

Burmann és munkatársai (2017) összehasonlítják a gyenge és az erős identitású személyek sajátosságait, majd ebből vezetik le a márkaidentitás felépítésének legfontosabb elemeit. A szerzők szerint az erős identitású személy egységes identitással rendelkezik, amelyben a részidentitások harmonikus egységbe rendeződnek. Az erős identitású személy néhány állandó és jellegzetes tulajdonsággal jellemezhető, míg a gyenge identitású személy a helyzeteknek megfelelően változtatja identitását, és egyik tulajdonsága sem erőteljes. Az erős identitású személy vállalja a változással járó kockázatokat, ezért képes alkalmazkodni a változó körülményekhez, miközben a gyenge identitású személy ragaszkodik a létező *status quo*-hoz. Az erős identitású személy a változó körülményeket a saját személyiségének fejlődésére tudja használni, ezért nyitott az innovatív magatartásra és a kísérletezésre.

Az erős és a gyenge identitású személyek közötti különbségek a szociális percepciójukhoz való viszonyulásukban is megmutatkozik. Az erős identitású személy nem alkalmazkodik teljes mértékben a külső elvárásokhoz, hanem a szerepeltvárások mellett is megőrzi identitásának lényegi elemeit. Ehhez fejlett önbizalomra, saját belső értékekre és letisztult célokra van szükség. Az erős identitású személy tudatosan viszonyul a múltbéli tapasztalataihoz, tanul belőlük, és erőt merít a további tervei megvalósításához. A gyenge

identitással rendelkező személyek nem tudatosítják képességeiket és nem hasznosítják a múlt tapasztalatait.

Burmann és munkatársai (2017) szerint az erős személyes identitás és az erős márkaidentitás azonos módon nyilvánul meg, ezért a márkaidentitás felépítésébe azokat az elemeket emelték be, amelyek kedvezően befolyásolják az erős márkaidentitás létrejöttét.

21. táblázat. A gyenge és az erős identitások jellemzői az egyéneknél és a márkáknál

Jellemzők		Alkalmazás a márkára
Gyenge identitású személyek	Erős identitású személyek	
Sok részidentitás	Egységes identitás, néhány jellegzetes tulajdonsággal	Ajánlat
Kockázat kerülés, a status quohoz ragaszkodás	A szerepkonfliktusok felhasználása a fejlődésre (innovatív szellem)	Személyiség
Értékek átvétele másoktól	Saját értékrend	Értékek
A külső környezetre való túlzott összpontosítás	Saját elképzelések és jövőterv	Küldetés és vízió
Alacsony önbizalom	Magas önbizalom	Kompetenciák
A saját képességek és eredmények tudatosításának hiánya	A múlt eredményei motivációt képeznek az új célok megvalósításához	Eredet

Forrás: Burmann et al., 2017: 43 – 2.4. táblázat. A gyenge és az erős identitások jellemzői az egyéneknél és a márkáknál

Burmann és munkatársai (2017) a márkaidentitás hat elemét különböztették meg, és pedíg: eredetét, küldetését/vízióját, kompetenciáit, értékeit, személyiségét és ajánlatát.

A márkaidentitás eredete összekapcsolódik a márka történetével, azonban nem teljesen azonos ezzel. A márkaidentitás eredete a márka kialakulásának egyedi körülményeire utal. A márka eredetének három aspektusát említik a leggyakrabban: a származási országot, a gazdasági ágazatot és a szervezeti adottságokat. A globális márkák esetén a márka származási országát nehéz meghatározni, ezért ilyenkor nagyobb jelentősége van a kulturális háttérnek. A globális piacon a márka sikerességét jelentősen befolyásolja az, ahogyan az emberek a márka származási országáról vélekednek (Burmann et al., 2017;

Bauer & Kolos, 2016). A márkát létrehozó szervezet indításának körülményei szintén egyediék, ezért a szervezeti adottságok a márkaidentitás jellegzetes jegyeivé válhatnak. A márka egyedi tulajdonságai, meghatározó értékei és kompetenciái összefüggnek azzal a forráshelyezettel, amelyben a márkaelképzelés megfogalmazódott.

A márkaidentitás küldetése a márka felvállalt szerepét fogalmazza meg (Burmann et al., 2017; Urde 2013). A márkaidentitás küldetése fontos ösztönző és motivációs forrás mind a belső, mind a külső célcsoportok számára. A márkaidentitás küldetésében a márka létének indoka, a létrehozását alátámasztó szervezeti meggyőződések és stratégiai prioritások fogalmazódnak meg, amelyek megkülönböztetik a márkát a versenytársaktól (Burmann et al., 2017).

A márkaidentitás értékei a szervezet kiemelt értékeit és meggyőződéseit tükrözik, amelyek befolyásolják viszonyulását és magatartását a külső és belső célcsoportokhoz. A márkaidentitás személyisége összefügg a márkaidentitás értékeivel. A márkaidentitás személyisége arra utal, hogy ha a márka személy lenne, akkor milyen személyiségjegyekkel, stílussal, hangnemmel rendelkezne (Burmann et al., 2017; Papp-Váry, 2019a). A márkaidentitás személyiségét a szervezeti tagok képviselik, viszonyulásukon, gondolkodásukon és cselekedeteiken keresztül (Burmann et al., 2017; Keller & Richey, 2006). A márkaidentitás személyisége a márkakapcsolatok jellegét befolyásolja, hiszen a márkával – személyként – a vevők személyes kapcsolatot építhetnek ki. A márkaidentitás személyiségjegyek nélkül hiányos. A márka személyisége a márka érzelmi sajátosságát képezi, amely éles versenyhelyzetben a márkák közötti legfontosabb differenciáló tényező (Burmann et al., 2017; Riley & Chernatony, 2000; Chernatony, 2014).

A márkaidentitáshoz tartozó kompetenciák a szervezetnek olyan képességeire utalnak, amelyek alátámasztják a márka ajánlatának megvalósíthatóságát és hitelességét. A sikeres szervezetek folyamatosan fejlesztik és felújítják kompetenciáikat, hogy a célcsoportjaik szemében hitelesek maradjanak és a környezeti elvárásokhoz alkalmazkodni tudjanak (Burmann et al., 2017).

A márkaidentitás ajánlata a márka által felkínált előnyökre vonatkozik. Az ajánlatok a külső és belső célcsoportoknak egyaránt szólnak, és lehetnek pénzügyi, funkcionális vagy szimbolikus (érzelmi, társas, önkifejezési) jellegűek. A márkaelőnyök a felhasználókból a márkával kapcsolatban

pozitív gondolatokat, érzelmeket és cselekedeteket váltanak ki. A funkcionális márkaelőnyök a kedvező árra vagy anyagi haszonra, továbbá a működéssel kapcsolatos elégtételre vonatkoznak. A szimbolikus előnyök lehetnek pszichológiai/érzelmi jellegűek, amelyek a márka használatából származó kellemes érzésre és tapasztalatra utalnak, vagy szociális/önkifejezési jellegűek, amelyek az önkifejezés és az önértékelés vonatkozásában jelentenek előnyt a márkahasználóknak (Kapferer, 2008).

Az említett márkaidentitás-elemek összhangja biztosítja a márka egységét. Az egyedi márkaidentitás a szervezeti márka megkülönböztethetőségének alapja, amely eszközül szolgál a belső és a külső célcsoportok figyelmének megragadásához, fenntartásához és elkötelezéséhez.

7.5. Azonosulás a szervezettel (identifikáció)

A szervezeti identitás a szervezeti tagok számára is jelentőséggel bír, ugyanis azonosulási lehetőséget nyújt, és ezáltal a szervezethez tartozás motivációs tényezője. Az emberek alapvető pszichológiai szükséglete, hogy tartozzanak valahová, illetve bizonyos számú tartós, támogató személyközi kapcsolattal rendelkezzenek. A szervezetek informális szerkezetének kialakulása erre az emberi szükségletre épül, amely egyben motiválja a szervezeti tagok cselekedeteit, együttműködési hajlandóságát és a szervezethez való ragaszkodást. Ugyanakkor, megjelenhet a szervezettel való ellenazonosulás jelensége is, amikor a szervezeti és személyi identitás között túl nagy távolság tátong. A szervezettel való azonosulás másik magyarázata az embernek abból a szükségletéből fakad, hogy a csoporthovatartozása alapján önértékelésre tegyen szert. A szervezethez való tartozás a társadalmi azonosulás egy sajátos formája, amelynek megfelelően az emberek a saját csoportjukat jobbnak érzlelik, és ezért preferálják a külső csoportokkal szemben (Cheney, Christensen & Dailey, 2014). Ugyanakkor, az alkalmazottaknak a szervezet imázsából rávetülő hatásokkal is tisztában kell lenniük, hiszen státuszjelző, de akár személyre vonatkozó prekoncepció is lehet, hogy milyen megítélésű iparágban és szervezetnél végez munkát (Töröcsik, 2017).

A szervezettel való azonosulás számos előnnyel jár, ugyanis az erősen azonosuló alkalmazottak elégedettebbek a munkájukkal, segítőkészebbek és a szervezet számára előnyösen viselkednek. A szervezeti identifikációt úgy lehet meghatározni, mint a szervezettel való egység vagy a szervezethez

tartozás érzékelését, ahol az egyén annak a szervezetnek a szempontjából határozza meg önmagát, amelynek tagja. A szervezettel való azonosulás erősebb, amennyiben a szervezet társadalmi megítélése kedvező, illetve a személyes és a szervezeti identitás közötti hasonlóság jelentős (Cornelissen, 2020). Amikor a munkavállalók úgy érzékelik, hogy szervezetükhöz a kívülállók szemében erős hírnév és presztízs társul, gyakran büszkék arra, hogy ehhez a szervezethez tartoznak, és hajlamosak lehetnek arra, hogy sütkérezzenek a tükröződő dicsőségben.

A szervezettel való azonosulás a kommunikáción keresztül valósul meg. Ennek vizsgálata azonban számos más kérdést is felvet. A szervezeti kommunikáció vizsgálatakor nehéz meghúzni azokat a határokat, amelyen belül a kommunikációs folyamatok zajlanak. A kutatások jelentős része a szervezettel való azonosulás követésében csak a szervezeten belüli kommunikációs folyamatokra fókuszál, és nem veszik figyelembe a szervezeten kívül megvalósuló kommunikáció szerepét és hatását. Sok esetben a látszólag külső kommunikáció inkább tekinthető a belső kommunikáció részének, hiszen a külső célcsoportokat célzó üzeneteknek a belső célcsoportok is figyelmes követői (Cheney, Christensen & Dailey, 2014).

A szervezetek sokszor saját maguknak szóló kommunikációt folytatnak, annak érdekében, hogy a szervezet kultúráját megerősítsék és fejlesszék. A kutatások rávilágítottak arra, hogy a szervezetek által közzétett stratégiai terveket, éves beszámolókat és állásfoglalásokat a szervezeten belüli célcsoportok nagy érdeklődéssel követik, ezáltal a szervezeti identitást megerősítő közleményekké válnak. A szervezeti kommunikációra sokszor a túlzott önközpontúság a jellemző, amikor a szervezet nagyobb jelentőséget szentel az identitásának fenntartására, mint a szervezeti érintettek igényeire és elvárásaira. A szervezetek önközpontú kommunikációját tovább fokozza a digitális technológiára épülő kommunikációs platformok elterjedése. Az új kommunikációs formák, mint pl. a közösségi oldalak, blogok, stb. számos olyan területet teremtettek, ahol a szervezeti tagok kifejezhetik a szervezettel való azonosulásukat, anélkül hogy valójában bekapcsolódjanak a szervezeti mindennapokba. A digitális kommunikáció számos kapcsolódási lehetőséget nyújt a szervezetekkel, akár olyan érintetteknek is, akik más körülmények között, nem kerülnének kapcsolatba a szervezettel (Cheney, Christensen & Dailey, 2014).

A szervezettel való azonosulás többnyire előnyös az egyénnek és a szervezetnek, de nem minden esetben. Etikai kérdéseket vet fel, hogy a szervezettel való túlzott azonosulás milyen következményekkel jár az egyének életében, kezdve az egyéni identitás visszafojtásától a súlyos függőség kialakulásáig. A szervezetek negatív társadalmi megítélése során a szervezettel való azonosulás helyét a szakmával vagy a szűk munkaközösséggel való azonosulás veheti át. A szervezettel való azonosulás számos pozitív magatartást eredményez, mint pl. a munkához való kedvező hozzáállás, együttműködési hajlandóság, erőfeszítés vállalása, motiváltság, részvétel a döntéshozásban és jobb teljesítmény nyújtása. Éppen ezért, a túlzott azonosulás a szervezettel kényszerítő erőként is alkalmazható, ugyanis a szervezeti tagok a szervezetből való jelképes kizárás elkerülése érdekében többet is megtesznek, mint amire a szabályok kötelezik. A kutatások alátámasztják, hogy a szervezethez való tartozás kényszere erősebb minden vezetői, adminisztratív vagy politikai nyomásnál (Cheney, Christensen & Dailey, 2014).

KÉRDÉSEK

Mi a különbség a szervezeti identitás statikus és dinamikus megközelítése között?

Mi a különbség a szervezeti identitás és szervezeti imázs között? Hát az imázs és hírnév között?

Miért fontos a szervezeti vízió, kultúra és hírnév összhangja?

Mire vonatkozik a vízió és a kultúra közötti eltérés? Hát a kultúra és az imázs közötti eltérés? És a vízió és imázs közötti eltérés?

Mi a különbség a szervezeti identitás és márkaidentitás között?

Mutassák be Burmann et. al (2017) integrált márkaidentitás-modelljét.

Mire vonatkozik a szervezettel való azonosulás? Melyek ennek előnyei és hátrányai?

8. A SZERVEZETEK ÚJMÉDIA KÖRNYEZETE

TANULÁSI CÉLOK

A webtechnológia szakaszos fejlődésének felismerése.

Az egyes webkorszakok technológia és kommunikációs sajátosságainak áttekintése.

A hagyományos és az újmédia közötti különbségek áttekintése.

Az újmédia technológia szervezeti alkalmazását befolyásoló technikai és társadalmi tényezők megismerése.

Az újmédia technológia szervezeti alkalmazásának hatása a szervezet működésére és kommunikációjára.

A közösségi médiatípusok sajátosságainak és a szervezeti kommunikációban való alkalmazásának lehetőségei.

Az újmédia környezet lehetőségeinek és kihívásainak áttekintése a szervezeti kommunikáció tekintetében.

8.1. Az újmédia technológia hatása a szervezeti kommunikációra

8.1.1. A webtechnológiák fejlődése

Az újmédia fogalom legáltalánosabban azokra az eszközökre, alkalmazásokra, médiumokra, valamint a kapcsolódó hardverekre és szoftverekre utal, amelyek digitális információt fogadnak és terjesztenek, feldolgoznak és tárolnak, valamint visszanyernek és elemeznek emberek és gépek (mint információ) vagy emberek között (mint kommunikáció) (Rice & Leonardi, 2014). A webtechnológia generációs fejlődése olyan új médiafelületek létrehozását tette lehetővé, amelyek gyökeres változást eredményeznek mind társadalmi mind szervezeti szinten az információáramlási és kommunikációs szokásokban. Jelenleg négy webkorszakot lehet különböztetni. A web 1.0-nak vagy olvasott webnek nevezett szakaszra a honlapoldalak és a böngészők megjelenése volt a jellemző. Ebben az időszakban még különleges tudásra volt szükség a webtartalom előállításához és közzétételéhez. A web 2.0-nak vagy az írott webnek nevezett korszakban a felhasználók által előállított tartalom, a felhasználók tevékeny részvétele és az együttműködés került a középpontba. Ebben a szakaszban már nem volt szükség különleges tudásra a tartalomgyártáshoz, közzétételhez és a részvételhez, ugyanis olyan alkalmazások fejlesztése történt meg, amelyek a felhasználók számára

megkönnyítették az interakciót. Ebben a szakaszban jelentek meg a podcast-ok, a blogok, a címkék, a közösségi könyvjelzők, a közösségi hálózatok és a közösségi média. A web 3.0 vagy a szemantikus web arra a törekvésre épült, hogy a felhasználók által létrehozott rengeteg tartalmat a jelentés megértése alapján rendszerezze. Ebben a szakaszban nem a felhasználói élmény fejlesztésére, hanem a háttérszerkezetek fejlesztésére, az adatok feldolgozására és elemzésére került a hangsúly. Ilyen technológiai fejlesztések a mesterséges intelligencia, a 3D grafika, az adatok összekapcsolása, valamint a mindenütt jelenvalóság többféle eszközön keresztül. A mobiltechnológiák elterjedése a web 4.0-nak vagy a mobilwebnek a kezdetét jelentette.

22. táblázat. A webtechnológia fejlődésének szakaszai

Sajátosság	Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0
Jelleg	Többnyire csak olvasható	Olvasható és írható	Hordozható és személyes
Aktivitás fókusz	Szervezeti fókusz	Közösségi fókusz	Egyéni fókusz
Jellemző tartalmak	Kezdőlapok	Blogok / Wikik	Élő közvetítések, hullámok
Tartalomhoz való viszony	Tartalom birtoklása	Tartalom megosztása	Tartalom konszolidálása
Fő alkalmazások	Webes űrlapok	Webes alkalmazások	Intelligens alkalmazások
Fő tevékenység	Könyvtárak	Címkézés	Felhasználói magatartás
Hatékonyság mérése	Weboldalak nézettsége	Költség / kattintás	Felhasználói elkötelezettség
Fő marketing tartalom	Banner reklám	Interaktív reklám	Viselkedésalapú reklám
Példák	Britannica Online	Wikipédia	Szemantikus web

Forrás: Geeks for Geeks: <https://www.geeksforgeeks.org/web-1-0-web-2-0-and-web-3-0-with-their-difference/> (letöltve: 2022. február 24.)

8.1.2. A hagyományos és új média közötti különbségek

Az újmédia megjelenése és elterjedése a társadalomban a szervezetek világát is a hatása alá vonta. Megváltoztak a szervezeti érintettek és a szervezet belső tagjainak kommunikációs szokásai, így a szervezeteknek az információáramlás demokratizálódásához és a kommunikáció kiterjedéséhez alkalmazkodni kellett (Cornelissen, 2020). A szervezeti kommunikáció hagyományos modellje elavulttá vált, amely szerint a szervezet központi kommunikatori szerepben van, és magáról ellenőrzött módon üzeneteket közvetít. Az újmédia környezet lehetőséget nyújt mind a szervezeti érintetteknek, mind a szervezeti tagoknak, hogy a szervezetről üzeneteket közvetítsenek a nyilvánosság felé vagy egymás között, anélkül, hogy a szervezet ezt a folyamatot ellenőrzés alatt tarthatná. Az újmédia környezetben a hagyományos kommunikációs szerepek összefolynak, és nem egyértelmű, hogy ki a tartalomgyártó és ki a tartalomfogyasztó, amely az információ gyűjtését és terjesztését töredezetté teszi. Az új kommunikációs környezet lehetőségként is felfogható, hiszen a szervezetek számára számos új kommunikációs helyzet kezdeményezését teremti meg, miközben a szervezetek olyan kommunikációs folyamatokat befolyásolhatnak a részvétel által, amelyeket nem ők kezdeményeztek. Nyilvánvaló azonban, hogy a szervezeti kommunikáció irányítására és ellenőrzésére épülő hagyományos modell meghaladottá vált. Továbbá az is megfigyelhető, hogy a szervezeti kommunikáció hagyományos csatornákon keresztüli megvalósítása is háttérbe szorult.

A hagyományos médiakommunikációt az egyirányú üzenetküldés dominálta, amely során a szervezetek üzentet küldtek a közönségüknek. A kommunikáció a műsorszórás modelljét követte, amelyben a közönség legfeljebb arról dönthetett, hogy fogyasztja vagy nem a sugárzott üzenetet. Ezzel szemben, az újmédia környezetre a tömeges üzenetközvetítés a jellemző, amelyben mind a szervezet mind a közönség üzenetközvetítő szereplővé válhat, és a szervezetről számos üzenetet küldhet. Ebben a keretben, a közönség nem csak befogadója a szervezeti üzeneteknek, hanem tevékeny részese a szervezeti kommunikációs folyamatoknak (Cornelissen, 2020).

23. táblázat. A hagyományos és újmédia környezet különbségei

Különbségek szempontjai	Hagyományos médiakörnyezet	Újmédia környezet
Kommunikációs megközelítés	Műsorközvetítés: az érdekeltek mint közönség, ellenőrzött és tervezett módon fogadják a szervezet üzeneteit.	Tömeges közvetítés: az érdekeltek mint résztvevők a szervezetről szóló tartalmat állítanak elő vagy továbbítanak.
Kommunikációs modell	Egy a soknak.	Sok az egynek, sok a soknak.
Alapelvek	Szervezeti pozicionálás: a szervezeti üzenetek és kampányok tervezett és ellenőrzött átadása.	Tartalomgenerálás: szervezeti tartalmak rögtönzött és ingyenes generálása és terjesztése.
Kulcsmetaforák	Médium, csatornák.	Platformok, arénák.
Kommunikációs szabályok	Rögzített és ellenőrzött.	Rendezetlen és kialakulóban lévő.
A tartalomgyártás és közzététel költségei	Magas, költséges.	Alacsony, olcsó.

Forrás: Cornelissen, 2020:40 – 3.1. táblázat. A hagyományos és újmédia környezet különbségei

Az újmédia csatornák a hagyományos médiával szemben néhány fontos kommunikációs különbséget eredményeznek. A digitális technológiára épülő újmédia csatornák gyorsabb információ-közvetítést biztosítanak, mint a hagyományos médiaformák (Miller, 2015). Az újmédia csatornák igénybevételével a földrajzi távolság legyőzhető, hiszen 100 és 100000 kilométerre ugyanannyi idő alatt továbbíthatók a különböző állományok. Ugyanakkor, az idő kérdése is áthidalható, ugyanis az újmédia csatornák lehetőséget nyújtanak az aszinkronikus kommunikációra, vagyis az egymással kommunikáló felek nem kell, hogy egyidőben jelen legyenek (Miller, 2015). Az előbbieken alapján megállapítható, hogy a kommunikáció új formái ösztönzik a globális együttműködést, és legyőzik az idő és tér korlátait. Az újmédia csatornák sajátosságai közé tartozik az anonimitás is, ugyanis a szervezetek az újmédia csatornákon keresztül ismeretlen célcsoportokkal is kapcsolatba léphetnek (Miller, 2015). Hasonlóképpen, megváltozik az adatok rögzítésének, rendszerezésének, tárolásának és visszakeresésének módja, hiszen az interneten a szervezetek digitális nyomai „örökre” megmaradnak. A kommunikáció viszont szegényesebbé válik,

ugyanis az újmédia csatornákon keresztül a személyközi kommunikációt jellemző számos jelzés kiesik. Például a csetten leírt szöveg nélkülözi a személyközi kommunikáció nonverbális jelzéseit, de még a szóbeli kommunikáció akusztikus jelei is lemaradnak. A kommunikációs jelzések kiszűrése nehezíti a kommunikációs mélységek érvényesülését, ezáltal a hangsúly a kommunikáció stílusáról ennek tartalmára tevődik (Miller, 2015).

8.1.3. Az újmédia technológia alkalmazását befolyásoló tényezők a szervezetben

Az újmédia technológia szervezeti integrációját befolyásoló tényezők közül kettő kiemelt figyelmet érdemel, éspedig az új technológia sajátosságai és ennek társadalmi beágyazottsága (Rice & Leonardi, 2014). A szervezeti kommunikáció átírásítása az újmédia csatornák felé csak akkor eredményes, ha a társadalom többsége az adott kommunikációs technológiának már használója (Miller, 2015).

Korábban már szó volt a médiacsatornák kommunikációs gazdagságáról. A szervezeti kommunikáció során a kommunikációs célokhoz illő médiacsatornák kiválasztására fontos szempont. Minél bonyolultabb a kommunikációs feladat, annál gazdagabb médiumra van szükség, amelyen keresztül a probléma összetettsége vagy árnyaltsága megfelelően közvetíthető (Miller, 2015). Figyelembe véve a szervezeti kérdés bonyolultságát és a médiacsatorna gazdagságát, az alábbi modell körvonalazódik a hatékony médiahasználatra (Daft & Lengel, 1986):

24. táblázat. A hatékony médiahasználat a szervezetekben

Médiagazdaság	Egyszerű szervezeti kérdés	Bonyolult szervezeti kérdés
Gazdag média	Kommunikációs hiba: adat túltengés, rutinfeladatokhoz használt gazdag média, a felesleges jelzések zavart és többletjelentést okoznak.	Hatékony kommunikáció: kommunikációs siker, mert a gazdag média megfelel a bonyolult feladatoknak.
Szegény média	Hatékony kommunikáció: kommunikációs siker, mert az szegény médiumok megfelelnek a rutinüzeneteknek.	Kommunikációs hiba: adatéhség, bonyolult üzenetekhez használt szegény médiumok, túl kevés jelzés az üzenet összetettségének megragadásához.

Forrás: Miller, 2015: 241 – 13.1. ábra. Hatékony médiahasználati előrejelzés

Az újmédia csatornák elterjedése a szervezeti kommunikációban a szervezeti tagok médiaműveltségével is összefüggésben áll. Általában azok a médiumok épülnek be a szervezeti kommunikációba, amelyek használatában a szervezet tagjai jártasok. A szervezeteken belül médiahasználati repertoárok alakulnak ki, amelyek tükrözik az egyéni és csoportos kommunikációs szokásokat (Miller, 2015).

A 24. táblázatban összefoglaltak a médiatechnológia sajátosságainak a szervezeti elvárásokkal való összehangolására hívják fel a figyelmet. A szervezetek technológiai integrációját azonban jelentősen befolyásolja a társadalmi környezet hozzáállása a kommunikációs technológiákhoz (Miller, 2015; Rice & Leonardi, 2014). A szervezetek figyelnek a környezetükben működő többi szervezet médiahasználati szokásaira (Rice & Leonardi, 2014), azonban a szervezeti tagok társas környezetére jellemző technológiával kapcsolatos hozzáállás és tapasztalatok az újmédia technológiák munkahelyi adaptációját szintén befolyásolják (Miller, 2015). A szervezeten belüli stratégiák és fejlesztési tervek, valamint a technológiai innovációval kapcsolatos vezetői diskurzus és szervezeti kultúra szintén befolyásolják a technológiahasználatot. A szervezetben a technológiai innovációk alkalmazásának esélyét növeli, amennyiben a szervezetet integráló szektorra – így a versenytársakra, tanácsadókra – jellemző az újítások gyorsütemű alkalmazása (Rice & Leonardi, 2014).

A technológiaelfogadás és -használat modellje (Venkatesch, Davis & Morris, 2007) alapján a használatához szükséges erőfeszítés és a várható hasznok mérlege a technológia szervezeti használatára is hatást gyakorol. Ugyanakkor, az alkalmazottak életkora és anyagi-kulturális helyzete a szervezeti technológiahasználatot is előrejelző tényezők.

8.1.4. Az újmédia technológia terjedésének szervezeti hatásai

Az újmédia technológia szervezeti beépítése a szervezeti élet két fontos területét változtatja meg: egyrészt, a kommunikációs folyamatokat, másrészt a munkaszervezés módját (Miller, 2015). Megjegyzendő, hogy a technológia szervezeti befogadása hosszú távú stratégiára kell, hogy épüljön, ugyanis a technológiát folyamatosan meg kell újítani, továbbá a szervezeti tagok számára elő kell segíteni a technológiai és digitális műveltségük állandó

fejlesztését külső vagy belső továbbképzési programokon keresztül (Rice & Leonardi, 2014).

A szervezeti kommunikációs folyamatok átalakulását az egyéni és szervezeti médiarepertoárok befolyásolják. A leggyakrabban a technológiai fejlesztés a szervezetben a kommunikációs lehetőségek kiegészítését vonja maga után, és ritkán vezet a bejáratott kommunikációs szokások lecseréléséhez. A megsokasodó kommunikációs lehetőségek közvetlenül nem eredményezik a szervezeti kommunikáció hatékonyságának növekedését, hiszen a használt médiacsatornák számának növekedése a kommunikációs feladatok volumenét is megsokszorozzák. A legjelentősebb változást a közösségi média megjelenése hozta, amely mind a belső mind a külső szervezeti kommunikációt átalakította. Az interaktivitást elősegítő közösségi média megkönnyíti a szervezeti tagok csoportosulását, együttműködését, a munkavégzés követését, az információ gyors megosztását, vagy akár gyakori munka-megbeszélések szervezését (Miller, 2105). Ugyanakkor, a közösségi média a szervezetek reprezentációs törekvéseit és az érintettekkel való kommunikációt szintén felfokozta. A kommunikációs lehetőségek bősége főleg krízishelyzetben nyújt segítséget, amikor a szervezeti érintetteteket gyorsan és közvetlenül lehet tájékoztatni a szervezeti helyzetekről.

A munkafolyamatok terén a mobileszközök és a közösségi média elterjedése lehetővé teszi a virtuális munkavégzés és a távmunka kialakulását (Miller 2015). A közösségi média segítségével átléphetők az idő és a tér korlátai, így a munkaügyi együttműködéshez már nincs szükség a közös fizikai térben való megjelenésre. A távmunka az azonos időben, de eltérő helyszíneken zajló munkavégzésre utal; a rugalmas munkaidő az azonos helyen, de eltérő időben végzett munkára vonatkozik. A virtuális munkavégzés eltérő térben és időben végzett tevékenységekre utal, ezen belül is elsősorban az otthonról végzett munkára, amelynek összehangolását az információs és kommunikációs technológia alkalmazásával oldják meg (Miller 2015).

Az otthonról végzett munka a munka és a magánélet szétválasztására nézve komoly kihívást jelent, miközben a szervezetek számára jelentős mértékű pénzügyi megtakarítást tesz lehetővé. Éppen ezért, a szervezetek és vállalatok az otthoni munkavégzést egyre jobban szorgalmazzák, habár még tisztázatlan, hogy az otthoni környezetben végzett munka milyen mértékben teljesíti a minőségi elvárásokat. A virtuális munkavégzés virtuális munkacsoportok kialakítására is vonatkozhat, amelyek az időzónák,

szervezetek és kultúrák kereteit felülírják (Miller, 2015). A virtuális munkacsoportokra jó példát képeznek a 24/7 ügyfélszolgálatot biztosító csoportok, amelyek tagjai sokszor eltérő időzónákban lévő országokból kerülnek ki.

8.2. A közösségi média típusai

A szervezet által használható közösségi médiacsatornák a POE modell alapján (Papp-Váry, 2019b) három típusba sorolhatók: a fizetett (*paid*), a saját (*owned*) és szervezett (*earned*) médiacsatornák csoportjába. A fizetett médiacsatornához a fizetett hirdetések tartoznak, ahol a megjelenés (kattintás) után fizet a hirdető. Ennek a médiacsatornának az előnye, hogy a közvetített tartalom a szervezet ellenőrzése alatt áll. A saját médiacsatornák azok, amelyek a szervezett tulajdonában vannak, és a tartalmakat a szervezet a saját nézőpontjából fogalmazza meg, illetve teszi közzé. A szerzett médiát a szervezet kapcsolati tőkéje biztosítja, amely a médiakapcsolatok és a nyilvánossággal kialakított viszonyban gyökerezik. Ebben az esetben, a szervezeti érintettek képviselik a hirdetési eszközt, a szervezet megjelenését a médiában nem a szervezet kezdeményezi. A szerzett média lehet előnyös vagy hátrányos a szervezet számára, mert a szervezetről szóló információ az érintettek véleményéből, ajánlásából vagy akár bírálatából épül fel. A szerzett média a hagyományos szóbeszédnek (*word of mouth*) felel meg (Cornelissen, 2020). A szerzett média előnye, hogy a fizetett vagy a saját médiacsatornák felé tereli a szervezeti érintetteket. A fizetett média a szervezeten belül a marketing tevékenységekhez, míg a szerzett média a közkapcsolati tevékenységekhez köthető. A totális kommunikáció körülményei között ez a megosztás elmosódik, a szervezeti kommunikáció csatornái a kommunikáció egységességét és a hatékonyságot kell, hogy szolgálják.

25. táblázat. A fizetett, a saját és szerzett média közötti különbségek online környezetben

Médiatípus	Fizetett média	Saját média	Szerzett média
Meghatározás	A szervezet fizet, hogy az adott médiacsatornák közvetítsék az üzeneteiket	A szervezet tulajdonában és ellenőrzése alatt lévő online médiacsatornák	Az érdekeltek által generált online szóbeszéd a szervezetről, amely tulajdonképpen a médiumává válik

Médiatípus	Fizetett média	Saját média	Szerzett média
Példák	Hirdetések, fizetett keresés, szponzorált linkek	Honlap, márkázott tartalom, blog, Facebook-oldal, Instagram-fiók, Twitter-fiók, YouTube-fiók	Szájpropaganda, online csevegés és pletyka, virális tartalom
Funkciók	Közvetlen hirdetések a szervezet tevékenységéről Elvezeti az érintetteket a szervezet saját médiacsatornáihoz	Felkelti az érdeklődést a szervezet és tevékenysége iránt Az érdekelt felek bevonása és a velük való kapcsolat fenntartása	Forgalmat generálhat a saját tulajdonú média számára A saját és a fizetett média keresett médiát hozhat létre, és potenciálisan elindíthatja a tartalom folyamatos virális terjedését
Előnyök	Ellenőrzés Gyorsaság	Ellenőrzés Költséghatékonyság Az érintettek elkötelezése	Hitelesség, autentikusság Az érintettek válnak a szervezetnek a támogató képviselőivé
Kihívások	Zsúfoltság Csökkenő elérés és válaszadási arány Hitelesség	Nincs biztosíték az elkötelezésre Szkepticizmus a szervezettel szemben	Ellenőrzés hiánya Lehet hátrányos Nehéz mérni

Forrás: Cornelissen, 2020: 43 – Különbségek a saját, fizetett és szerzett média között online környezetben

A közösségi médiacsatornákat több szempont szerint lehet osztályozni. A célja alapján például meg lehet különböztetni az együttműködésre, a kommunikációra, a véleménycserére, a tartalommegosztásra, stb. használt közösségi médiát. Amennyiben azt vesszük figyelembe, hogy az egyének között milyen gazdag és személyre szabott interakciót tesz lehetővé, lehet beszélni gazdag vagy szegény médiumokról. Ugyanakkor, a társadalmi

jelenlét elmélete alapján (Short, Williams & Christie, 1976), annak függvényében, hogy a közösségi média az intimitás és a közvetlenség milyen fokát biztosítja, lehet beszélni magas és alacsony önkifejezést lehetővé tevő médiáról. Az intimitás attól függ, hogy a két fél milyen mértékben képes szemkontaktust tartani, kifejezni és észlelni az érzelmeket, vagy személyes témákat tárgyalni. A közvetlenség a kommunikátor és a befogadó közötti pszichológiai távolságra utal. Amennyiben a társadalmi jelenlét érzése magas, az interakcióban résztvevők bevonódása és elkötelezettsége magasabb.

A társadalmi jelenlétet meghatározó médiagazdagságot és az egyéni önbemutató lehetőségeit együttesen figyelembe véve, a közösségi média alábbi tipológiája fogalmazható meg:

26. táblázat. A közösségi média típusai az önbemutató lehetősége és a médiagazdagság alapján

Önbemutató, önfeltárulkozás mértéke	Társadalmi jelenlét és médiagazdagság mértéke		
	Alacsony	Közepes	Magas
Magas	Blogok	Közösségi oldalak	Virtuális világok
Alacsony	Együttműködési projektek	Tartalommegosztó közösségek	Virtuális játékok

Forrás: Cornelissen, 2020: 50 – 3.1. ábra. A közösségi média típusai

A blogok olyan médiafelületek, ahol a fenntartók újságírói vagy napló stílusban információt osztanak meg. A blogírók ellenőrzés alatt tarthatják, hogy milyen tartalmat közölnek, továbbá moderálhatják az érkező válaszokat. A szervezetek számára a blogok kitűnő tartalomközvetítő felületek, hiszen jelentős mennyiségű szervezettel kapcsolatos információ megosztására nyújt lehetőséget. A szervezetek együttműködhetnek vezető blogírókkal, hogy a szervezettel kapcsolatos információt általuk közvetítsék. A szervezetek saját blogot is indíthatnak vagy támogathatják ezek fenntartását, ahol a szervezet megbízásából a munkatársak és más érintettek is közzé tehetik véleményüket a szervezetről és ennek tevékenységéről. A kutatások eredményei arra utalnak, hogy a szervezeti érintettek a szervezetek szakmai blogjait kedvezően fogadják, és hatására a szervezetről kedvező szóbeszéd alakulhat ki (Cornelissen, 2020).

Az online közösségi projektek keretében az egyének közösen és egyidőben együttműködnek, hogy valamilyen célt megvalósítsanak. Az online közösségi projektek két nagy ága a kollaboratív tartalomkezelés és a címkézés. A kollaboratív tartalomkezelés keretében főleg szöveges tartalmak megosztására, törlésére, átalakítására nyílik lehetőség. A címkézés a web 2.0 időszakban volt népszerű, amikor a felhasználók médiatartalmakat és linkeket osztottak meg egymással, és értékelték a webes tartalmakat. Jelenleg a címkézés népszerűsége csökkent, ezzel szemben a wiki-alapú fejlesztések elterjedté váltak. Az online közösségi projektekbe a szervezetek eredményesen be tudnak kapcsolódni, ahol sok szervezet-specifikus információ megosztható. Pl. a Wikipédián a szervezetek saját magukat és termékeiket vagy szolgáltatásaikat bemutató szócikkeket hozhatnak létre, amelyek részévé válnak a közösségi tartalomkezelésnek. Vannak olyan szervezetek, amelyek a wiki-alapú alkalmazásokat belső felhasználásra is alkalmazzák, megkönnyítve ezzel a munkatársak közötti együttműködést.

A közösségi hálózatok olyan online felületek, amelyek az önbemutatót személyes profilok létrehozásával ösztönzik, továbbá a felhasználók közötti együttműködést támogatják. A közösségi hálózatok gazdag médiának minősülnek, ugyanis webkamerák és mikrofonok segítségével a személyes interakcióhoz hasonló kommunikációt tesznek lehetővé. Ezek üzleti oldalak létrehozására is lehetőséget nyújtanak, ahol a szervezetek bemutatkozhatnak, továbbá kapcsolatokat tarthatnak és fejleszthetnek az érintettjeikkel. Jó példák a közösségi hálózatra a Facebook és a LinkedIn, amelyeken a szervezetek nagy aránya jelen vannak. A Facebook könnyen használható közvetlen marketingkommunikációra és értékesítésre is. A LinkedIn üzletileg nagyon jól teljesítő médium, amely eredményesen használható a szervezeti tagok megtalálására, karrierlehetőségek bemutatására, a tehetséges munkaerő bevonására (Cornelissen, 2020).

A tartalommegosztó oldalakon a felhasználók különböző típusú tartalmakat, pl. szöveges tartalom, képek, videók, prezentációk, stb. osztanak meg. A szervezetek könnyen tudják alkalmazni ezeket az oldalakat a potenciális érintettjeik elérésére, a szervezet pozicionálására. Ugyanakkor, saját csatornákat is indíthatnak, amelyen saját tartalmak forgalmazhatók. Népszerű példája a tartalommegosztó oldalnak a YouTube, amelyen a szervezetek saját csatornákat működtetnek, online követőket gyűjtenek és közösséget alakítanak ki (Cornelissen, 2020).

A virtuális közösségi oldalakon a felhasználók létrehozzák avatárjukat, majd különböző aktivitásokban vesznek részt a háromdimenziós virtuális térben. Ennek elterjedt példája a *Second Life*, amelynek népszerűsége nem növekedett számottevően. Az ilyen alkalmazások sokkal magasabb szintű digitális műveltséget igényelnek a felhasználoktól, ezért terjedésük nem töretlen. A szervezetek bekapcsolódhatnak ilyen felépített virtuális világokba, ahol felügyelhetik imázsukat és hírnevüket.

A virtuális játékvilágok hasonlóak a virtuális közösségi oldalakhoz, azonban a tevékenységek köre és a szabályok sokkal kötöttebbek. A szervezetek bekapcsolódhatnak ezekbe a játékokba, ahol kapcsolatba léphetnek a potenciális érintettjeikkel, azonban jelenleg ez nem jellemző.

Az önreprezentációra a leginkább a blogok, a közösségi oldalak használhatók. Tájékoztatásra és információmegosztásra az online közösségi projektek és tartalommegosztó oldalak a kiváló felületek. Magas önreprezentációt és társadalmi jelenlétet biztosítanak a közösségi virtuális világok, azonban ezek szervezeti felhasználása még gyerekcipőben jár.

8.3. Az újmédia környezet előnyei és hátrányai a szervezeti kommunikációban

Az új média számos lehetőséget biztosít a szervezeti kommunikáció fejlesztésére, azonban felvet olyan nehézségeket is, amelyek a szervezeteket kihívás elé állítják. A közösségi média az operatív kommunikációt segíti, azonban magasfokú interaktivitásának köszönhetően kiváló lehetőséget nyújt az érintettekkel való kapcsolatteremtésre, az érintettek bevonására és kedvező hírnév fenntartására. A közösségi média segítségével a szervezetek olyan magatartást alakíthatnak ki az érintettek részéről, amelyek támogatók a szervezetre nézve. A közösségi média jól teljesít a közös élményteremtésben, az érintettek bevonásában és mozgósításában is (Cornelissen, 2020).

A közösségi média előnye egyben a hátránya is, ugyanis interaktivitásának köszönhetően a közösségi médiatevékenység csak részben tartható a szervezet ellenőrzése alatt. A közösségi média révén a szervezet könnyebben elérheti az érdekelteket, azonban ők egymást is könnyebben megtalálják és interakcióba lépnek, annak érdekében, hogy szerveződjenek és közösen fellépjenek, a szervezet támogatása vagy támadása érdekében.

A közösségi média használata során a szervezet sok adatot tud gyűjteni az érintettekről, azonban az adatok megfejtéséhez a magatartás elemzéséhez szükséges szakértelemre is szükség van. Sok esetben a szervezetek nem rendelkeznek ezekkel a kompetenciákkal (Cornelissen, 2020).

A szervezeti kommunikációs folyamatok interaktivitása a kommunikáció dialogikus aspektusát támasztja alá, vagyis a szervezet és érintettjei együttesen teremtik meg a szervezet kommunikációs rendszerét. Az online szervezeti kommunikáció dialogikus startégiája a hagyományos szervezeti kommunikációtól teljesen eltérő gondolkodásmódot igényel. A közösségi média jelentőségét átlátó szervezetek külön közösségi médiastratégiával rendelkeznek, amelyben hangsúlyt fektetnek a kiszámíthatósági szempontokra: meghatározzák, hogy ki beszélhet a közösségi médiában a szervezet nevében, melyek azon a közösségi platformok, ahol a szervezet jelen kíván lenni, továbbá útmutatást nyújtanak a közösségi médiatartalmak előállítására és közzétételére vonatkozóan. A szervezetek többet nyerhetnek, ha a közösségi médiában a lehetőségeket látják, amelyeket igyekeznek kihasználni. A védekező álláspont egy idő után tarthatatlan. A közösségi média felé való nyitás komoly képzési programok beindítását, a közösségi média folyamatos monitorizációját és az igényes tartalomgyártáshoz szakmai támogatás nyújtását is megköveteli (Cornelissen, 2020).

A közösségi médiahasználat sikere érdekében a PARC-modell alkalmazása ajánlott, amely mozaikszó a részvétel (*participation*), az eredetiség (*authentic*), az ötletesség (*resourceful*) és a hitelesség (*credible*) ismérveiből áll össze (Cornelissen, 2020). Ugyanakkor, a szervezeti kommunikáció nem merülhet ki az online kommunikáció formáiban, hanem az offline kommunikációs formákkal összefonódva vezet hatékonysághoz.

Az új média technológia szervezeti bevezetése okozta probléma a virtuális munka bevezetése is. Megválaszolatlan kutatási kérdés, hogy az otthonról dolgozó munkatársak mennyire azonosulnak a szervezettel, illetve a szervezeti kultúra értékei és normái milyen mértékben épülnek be a magatartásukba. Az erős szervezeti kultúra összehangolja a munkatársak tevékenységét, és sok szabály betartásának informális megerősítését képezi. A szervezeti azonosulás és a szervezeti kultúra viselkedésszabályozó szerepének meggyengülése előbb-utóbb a szervezetek egészének átalakulását fogja eredményezni (Miller, 2015). A kutatások felhívják a figyelmet a virtuális és távmunka miatt kialakuló képtelen helyzetekre, hiszen az

anyagilag rövidtávon előnyös helyzetbe kerülő szervezetek hosszútávon komoly nehézségekbe fognak ütközni. A szervezeti struktúra laposodik (Miller, 2015, Rice & Leonardi, 2014), azonban a munkavégzési folyamatokat egyre jobban meg kell szervezni, amely plusz terheket ró a vezetőkre. A virtuális munkavégzés növeli az alkalmazottak önállóságát, azonban a munkavégzés összehangolása jelentős szervezési erőfeszítést igényel. A virtuális munkavégzés jelentősen megnöveli az alkalmazottak egyéni felelősségét, hiszen az állandó felügyelet biztosítása bizonyos létszámon felül nem megoldható (Miller, 2015).

KÉRDÉSEK

Melyek a webtechnológia fejlődésének szakaszai? Melyek az egyes szakaszok kommunikációs sajátosságai?

Mi a különbség a hagyományos és az újmédia csatornák között?

Mi a különbség a gazdag és a szegény média között? A kommunikáció hatékonysága szempontjából mikor melyiket érdemes igénybe venni?

Melyek az újmédia csatornák szervezeti alkalmazását befolyásoló technológiai és társadalmi tényezők?

Hogyan változtatja meg az újmédia szervezeti alkalmazása a szervezeti munkafolyamatokat? Hát a kommunikációs folyamatokat?

Hogyan lehet osztályozni az újmédia csatornákat? Milyen sajátosságokkal rendelkeznek az egyes csatornák?

Milyen lehetőségeket és kihívásokat jelent a közösségi média alkalmazása a szervezeti kommunikációban?

III. A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ TERÜLETEI

9. A VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ

TANULÁSI CÉLOK

A vezető személyközi, információs és döntési szerepének megismerése.

A vezetővé válás motivációs hátterének megismerése.

A hierarchiában betöltött vezetői szerephez szükséges képességek feltárása.

A vezetélméletek hagyományos és új megközelítésének megkülönböztetése.

A hagyományos vezetélméletekhez tartozó legfontosabb modellek beazonosítása.

Az új vezetélméletek alternatív megközelítéseinek megismerése.

A vezetői kommunikáció kutatási nehézségeinek átlátása.

9.1. A vezető szerepe a szervezetben

A vezetés a szervezeti hatalom gyakorlásának technikája (Csepeli, 2015). Vezetés nincs szervezeti hatalom nélkül, azonban a vezetés több az egyszerű hatalomgyakorlásnál. A vezetés akkor eredményes, ha a hatalom biztosította akaratérvényesítéshez vezetői készség és tudás társul. A szervezeti hatalommal való rendelkezés a vezetőnek lehetőséget biztosít a változtatásra, viszont a körülmények kihasználása a vezetéstől függ. A vezetői szerep megértéséhez különbséget kell tenni a vezetés és az igazgatás (adminisztráció) között. Az adminisztráció technikai értelemben járul hozzá a szervezet fennmaradásához, a vezetés azonban irányt és célt ad a szervezeti létezésnek (Csepeli, 2015).

A vezetői magatartást megfigyelve, a vezetői tevékenység jelentős része a kommunikációból és társas interakcióból áll. A vezetők idejük jelentős részét a szervezeten belül a munka szervezésével, illetve a szervezeten kívüli tárgyalásokkal és egyeztetéssel töltik. A szervezeten belül utasításokat adnak, információt és helyzetjelentést kérnek, továbbá az őket megkereső szervezeti érintettek problémáival foglalkoznak (Csepeli, 2015).

A vezetés olyan átfogó tevékenység, amelynek során a vezető eredményesen megvalósíttat dolgokat a többi emberrel, illetve velük együtt (Dobák & Antal, 2016). A vezetés kulcsfogalmai közé tartozik a befolyás, a csoport és a

célelérés. A vezető befolyást gyakorol a szervezeti tagokra a szervezeti célok kitűzésre és elérésére irányuló törekvésekben (Mumby, 2012).

A vezetői tevékenységek tanulmányozása során a szervezetben a vezetők három szerepkörét különítették el: a személyközi, az információs és a döntési szerepeket (Mintzberg, 1990). Mintzberg (1990) a személyközi szerepek közé a nyilvános megjelenést, a főnöki szerepet és a kapcsolatteremtő, illetve kapcsolatfenntartó szerepet sorolta. Az információs szerepkörhöz az információgyűjtő, az információ szétosztó és a szóvivő szerepek tartoznak. A döntési szerep a vállalkozói, a zavarelhárító, az erőforrás-elosztó, valamint a tárgyaló-megegyező feladatok ellátásából áll össze.

9.1.1. A személyközi szerepek

A vezető személyközi szerepe a szervezeti státusából és formális hatásköréből származik. A személyközi szerepek közé tartozik a nyilvános szereplés, hiszen a vezető gyakran kell ceremóniális kötelezettségeknek eleget tennie, és a szervezeti házigazda feladatait teljesítenie (Bakacsi, 2004). A főnöki szerepkör az alkalmazottakkal való kapcsolattartásra, az alkalmazottak motiválására és ösztönzésére vonatkozik. A vezető feladata a szervezeti célok kommunikációja, amelyeket nemcsak ismernie kell, hanem hinnie is bennük (Csepeli, 2015). A kapcsolatteremtő és -ápoló szerep a gyors technológiai változások korában egyre fontosabbá válik, amely egyike a 21. század alapkompenciáinak. A szervezeti hierarchiában lentől felfelé haladva a humánpolitikai kérdések egyre fontosabb szerepet kapnak a vezető munkájában (Csepeli, 2015). A vezetőnek mind a szervezeten belül mind a szervezeten kívül értékes kapcsolati hálót kell kialakítania, amelyen keresztül a szervezet fejlődése és a hatékony működés szempontjából fontos információhoz hozzájuthat (Bakacsi, 2004).

9.1.2. Az információs szerepek

A vezetőnek a szervezeti státusánál fogva lehetősége van könnyen másokhoz kapcsolódni és a szervezet sikerét biztosító információt megszerezni. A vezető munkájának fontos része a döntések meghozatala, amelyhez minél több információ megszerzésére és elemzésére van szüksége. A szervezet többi tagja is a vezetőn keresztül jut hozzá a fontos ismeretekhez, ugyanis ők az alapvető jelentésektől és beszámolóktól el vannak zárva. Mivel a szervezet működése és fejlődése szempontjából a fontos információkhoz a vezető jut

hozzá, a vezető lesz csak alkalmas a szervezet nevében tárgyalni és döntéseket hozni (Bakacsi, 2004). A fontos információk megszerzését a vezető a személyes kapcsolati hálóján keresztül végzi, amely megerősíti a vezető kapcsolatépítő szerepét. A vezető információként közli a szervezeti tagokkal azokat az általa megszerzett ismereteket, amelyek a szervezeti tagok munkáját elősegítik. Szintén információként közli az általa hozott döntéseket is, amelyek a szervezeti működésnek irányt szabnak.

A szóvivő szerep lehetővé teszi, hogy a vezető a külső környezet számára szolgáltatson információt a szervezet céljairól, működéséről és terveiről. A vezető jogosult arra, hogy a szervezetet érintő információt megossza, azonban a külső szervezeti érintettek szintén a vezetőt keresik meg, hogy információhoz jussanak a szervezetről (Bakacsi, 2004).

9.1.3. A döntési szerepek

Az információgyűjtés a problémamegoldás és a döntéselőkészítés alapja. A vezető a döntéshozatali rendszer központjában van, hiszen ő rendelkezik azokkal az adatokkal és ismeretekkel, amelyek megalapozzák a döntéseket. Szintén a vezető dönti el, hogy a szervezeti tevékenységek során kiknek és milyen szerepben kell tevékenykednie, az ellenőrzés és visszajelzés szintén vezetői funkciók, amelyek a vezetőnek a szervezeti folyamatokra rálátást eredményeznek (Csepeli, 2015). A fontos szervezeti programok kezdeményezésére a formális szervezeti helyzete szintén a vezetőt jogosítja fel.

A vállalkozói szerepében a vezető a szervezet fejlesztését célzó ötleteket keres és valósít meg. Amikor a környezeti kihívás és az ötletes szervezeti programok találkoznak, eredményként olyan fejlesztési tevékenységek indulnak el, amelyek segítik a szervezet alkalmazkodását. A vezetőnek több leleményes program- vagy projektötlete kell legyen, hogy a szervezet számára biztosítsa a környezeti kihívások okozta problémák megoldását. A vezető feladata a szervezeti célok meghatározása, és a célok elérésének megszervezése. Szintén a vezetőnek van meg a rálátása a szervezetfejlesztés lehetőségeire (Csepeli, 2015).

A zavarelhárító szerep szintén nagyon fontos vezetői feladat. A vezető kénytelen a napi zavarok elhárításával foglalkozni, hiszen neki áll rendelkezésére a helyzetek elemzéséhez szükséges információ, továbbá ő

rendelkezik döntési jogkörrel, amely megelőzi a konkrét problémamegoldást. A problémamegoldáshoz hozzá tartozik a problémafeltárás, a célmeghatározás, a problémaelemzés, a döntéselőkészítés, a döntés és végrehajtás, és végül az ellenőrzés és visszacsatolás (Dobák & Antal, 2016). A kezdeményezett programok megvalósításához erőforrásokra van szükség – anyagi, emberi, technológiai, vezetői, stb. –, ezért a vezető mérlegeli az erőforrások elosztását és ennek várható hasznát a szervezetben, összevetve a lehetséges alternatív forgatókönyvekből származó hasznokat. Az erőforrások elosztása érinti a szervezeti struktúrát és a formális kapcsolatokat is (Bakacsi, 2004).

A vezetők fontos szerepe a tárgyalások lebonyolítása és vezetése. A tárgyalások során a vezetők információt gyűjtenek, majd ezek alapján döntéseket hoznak, és végül megegyeznek a szervezet érintettjeivel. Ehhez a feladathoz a vezető rendelkezik információval és státussal, és a tárgyaló felek is általában a vezetővel akarnak megegyezni (Bakacsi, 2004).

Az említett szerepek egymással összefonódnak és egységet alkotnak. Általában, a felsorolt szerepek közül valamelyik túlsúlyba kerül, amely függ a vezető személyiségétől és vezetési stílusától, de a szervezet külső és belső környezeti tényezőitől is (Mintzberg, 1990; Bakacsi, 2004).

9.2. A vezető motivációja

A kutatási eredmények és a gyakorlat is azt mutatja, hogy nem mindenki alkalmas vezetőnek. Ugyanakkor, a vezetői alkalmasság megléte vagy hiánya nem feltétlenül egyezik a vezető önképével, amelyből az következik, hogy vannak, akik jó vezetőnek tartják magukat, miközben nem azok, és vannak, akik nem tartják magukat alkalmasnak, miközben nagyon jó vezetővé válnak (Csepeli, 2015).

A vezetés több készség egyidejű meglétét igényeli, azonban nem azonos készségeket a különböző hierarchiai szinteken. Az alsóbb vezetői szinteken a technikai és szervezési készségek, a határozottság és engedelmség számít, míg felsőbb szinteken a figyelmesség, az együttérzés, a befolyásolási képesség és a stratégiai érzék játszik szerepet (Csepeli, 2015). A vezetés tanulható, ezért csak a vezetői tapasztalat megszerzése után derül ki a rátermettség. Minden vezetői szinten fontos viszont, hogy a vezető aspiráljon

arra, hogy vezetővé váljon. Az aspiráció nem törtetést vagy nyers hatalomvágyat jelent, hanem az alábbi öt motiváció kombinált jelenlétét (Csepeli, 2015):

A tekintélyét el akarja fogadtatni másokkal,
Szereti a versengést és győzni akar,
Választási helyzetben inkább választja az utasítást, mint az engedelmisséget,
Különb akar lenni,
Belső elégedetlenség hajtja, hogy egyre magasabbra jusson.

A vezetői szerep magányos, hiszen a vezető egyedül van a csoporttal szemben, legtöbb esetben nincsenek vele azonos szintű partnerei. A vezetőre az alkalmazottak odafigyelnek, ezért pozitív vagy negatív mintaként nyilvánulhat meg a számukra. A vezetővel szemben társadalmi szintű elvárások is megfogalmazódnak, amelyek koronként és kultúránként változók lehetnek. Az európai kultúrában a vezető egyszerre kell, hogy tekintélyt és rokonszenvet ébresszen, amelyek egymásnak ellentmondó elvárások. Éppen ezért, a saját vezetői és a szervezet hírnevének kedvező alakítása érdekében, a vezető szorosan együtt kell, hogy működjön a kommunikációs és PR szakemberekkel (Csepeli, 2015).

9.3. A vezetési hierarchia

A vezetőkről nem lehet általánosságban beszélni, hanem vizsgálni kell, hogy a vezető hol helyezkedik el a szervezeti hierarchiában. A vezetési szintek elkülönítése azért szükséges, mert a különböző hierarchiai szintekhez eltérő feladatok és hatáskörök tartoznak, továbbá a koordinációs feladatok elvégzéséhez eltérő vezetői képességekre van szükség.

A vezetőket a vezetési szintek alapján felsővezetőkre, középvezetőkre és közvetlen irányítókra vagy alsóvezetőkre lehet osztani. A vezetési ismeretek szintén három részre bonthatók: a technikai-szakmai, a koncepcióalkotási és az emberek irányításához szükséges ismeretekre. Az emberek irányításával kapcsolatos ismeretekre minden vezetőnek szüksége van, hiszen a vezetés lényegéhez tartozik a feladatok másokkal való elvégeztetése, amely csak úgy valósítható meg, amennyiben a vezető hatni tud a munkatársaira. A vezetői ismeretek a különböző szervezeti szinteken a szakmai és a koncepcióalkotási ismeretek volumenében térnek el egymástól. A felsővezetők főleg

koncepcióalkotási, míg a közép- és alsóvezetők inkább technikai-szakmai ismeretekkel kell, hogy rendelkezzenek (Dobák & Antal, 2016).

A felsővezetők a szervezet felépítéséért és tervezésért, a középvezetők a szervezeti folyamatok szervezéséért, míg a közvetlen irányítók a feladatok elvégzéséért felelnek (Dobák & Antal, 2016). A környezeti kihívások és a vezetési funkciók összefoglalását Dobák és Antal (2016) kitűnően ábrázolták, amelynek lényegi tartalmát az alábbi táblázat tartalmazza:

27. táblázat. A környezeti kihívások és a vezetői hatásközök összehangolása

A környezet kihívása	Vezetési funkciók
Stratégia	Stratégiaalkotás
Struktúra	Szervezés
Magatartás	Személyes vezetés
Teljesítmény	Kontroll

Forrás: Dobák & Antal, 2016: 83, Összefoglalás: Vezetési funkciók

9.4. A vezetés elméletei

A vezetés és a vezetői feladatok vizsgálatában a hagyományos menedzsment megközelítések pozitivista megközelítést alkalmaztak, és úgy tekintettek a vezetésre, mint a szervezeti valóság elfogulatlan részére. Ez a nézőpont kiindulásnak tekintette, hogy a jó vezető tulajdonságai megállapíthatók és a vezetői képességek fejleszthetők. A kommunikációs megközelítések kritikai nézőpontja szerint a vezetés társadalmi alkotás, amely nem választható el a társadalmi, kulturális, politikai és gazdasági körülményektől, amelyekbe a szervezet gyökerezik. E megközelítés szerint a vezetés diskurzusnak tekinthető, amelyet a szervezetelemzők, a média és a szakmai ágazatok szereplői alakítanak ki, hogy a világot számunkra keretezzék (Mumby, 2012). A vezetéskutatások eredményei sok esetben alátámasztják a társadalmi elvárásokat és táplálják a vezetés kultuszát, illetve olyan diskurzusokat alapoznak meg, melyek szerint az erős vezetés a szervezetek számos problémáját megoldja. A vezetéselméletek megállapításai viszont csak akkor lehetnek eredményesek, ha figyelembe veszik a történeti és társadalmi körülményeket, amelynek kontextusában a vezetési tevékenységet értelmezzük.

A vezetéselméleteket két csoportba lehet sorolni, éspedig a hagyományos és új megközelítést alkalmazó elméletek közé (Mumby, 2012). A hagyományos megközelítések a vezetést a szervezeti valóság részének tekintik, és a vezetőnek a befolyásolási képességét kívánják magyarázni a szervezeti tagokra vonatkozóan. A hagyományos vezetéselméletek a vezetői befolyást részben a vezető személyes tulajdonságaival, részben a vezetői stílusával és végül a szervezeti helyzet sajátosságaival magyarázzák. Az 1980-as évektől kezdődően új vezetéselméletek megfogalmazására került sor, amelyek már nem tekintik a vezetési folyamatot a szervezeti valóság objektív részének, hanem ettől eltérő magyarázatokat fogalmaznak meg. A vezetést szimbolikus cselekvésnek tekintették, egyre több figyelmet fordítottak a követők és az informális szervezetek szerepére a vezetési folyamatban, illetve a vezetést a szervezet és érintettjei által együttesen létrehozott folyamatnak tekintették (Mumby, 2012).

9.2.1. A vezetés hagyományos megközelítései

A vezetői tulajdonságokon alapuló megközelítések az 1940-50-es években fogalmazódtak meg, és azt vizsgálták, hogy a jó és sikeres vezetők milyen tulajdonságokkal rendelkeznek. Ezek az elméletek úgy vélték, hogy vezetőnek születni kell, és a született „nagy emberek” vezetői teljesítménye viszi sikerre a szervezeteket. Ezek a megközelítések a személyes jellemzők három csoportját emelik ki, amelyek jelenléte a nagy vezetőket felismerhetővé teszi, éspedig: a fizikai megjelenés, a képességek és a személyiség vagy lelki alkat (Csepli, 2015; Mumby, 2012).

28. táblázat. Az eredményes vezető tulajdonságai

Testi alkat	Lelki alkat	Képességek
Magasság	Alkalmazkodóképesség	Kreativitás
	Nyitottság	Elemző gondolkodás
	Teljesítményorientáltság	Helyzetfelismerés
	Határozottság	Beszédképesség
	Együttműködési hajlandóság	Meggyőzés

Testi alkat	Lelki alkat	Képességek
	Döntésképeség	Szervezés
	Befolyásolási hajlandóság	
	Kitartás	
	Önbizalom	
	Konfliktustűrés	
	Felelősségvállalás	

Forrás: Csepli, 2015: 218, 4.2. táblázat. Az eredményes vezető tulajdonságai alapján

A sikeres vezetők előnyös helyzetét a jó kiállás, vonzó fizikai megjelenés és az egyedi stílus alapozza meg. Általában jellemző, hogy az emberek a vonzó külsejű személyeket inkább kedvelik, és jót gondolnak róluk, szemben a fizikailag jelentéktelen vagy közönséges külsejű személyekkel (Mumby, 2012).

A jó vezető alaptulajdonsága a magas szintű intelligencia. Azonban a túl nagy távolság a vezető és a vezetettek intelligenciája között nem szerencsés, mert akkor a követők alkalmatlannak érzik magukat és elidegenednek a vezetőtől. Az optimális szintű intelligencia is csak akkor járul hozzá a vezetői feladatok sikeres ellátásához, amennyiben a vezetőben megvan az a képesség, hogy a beosztottak számára stresszmentes környezetet teremtsen (Csepli, 2015).

Kiemelt tulajdonság a jó beszédképesség, a magabiztosság, kezdeményező-képesség és a társas helyzetekben való jó eligazodás. Az elemző gondolkodás képessége érvényesül a jó problémamegoldásban, a kreativitás pedig a problémák feltárásában. A társas intelligencia a személypercepció pontosságát jelenti, különös tekintettel mások motivációinak felismerésére és a társas helyzetek kimenetelének előrejelzésére vonatkozóan (Csepli, 2015).

A kutatási eredményeket a köznapi megfigyelés megerősítette, hiszen ebben az időszakban csakugyan nem volt jellemző a kisebbségekhez tartozó vagy akár női magasszintű vezető.

Ennek a kutatási irányzatnak számos gyengéje említhető meg. Először is az eredmények nem voltak következetesek és egységesek, és nem is látszott a megegyezés lehetősége a legfontosabb vezetői tulajdonságok tekintetében. Másodsorban, ez a megközelítés abból indult ki, hogy a környezeti feltételektől és a szervezeti adottságoktól függetlenül lehetséges a sikeres vezetői tulajdonságok meghatározása. Végül, ez a megközelítés teljesen figyelmen kívül hagyta a vezetettek részvételét a szervezeti folyamatokban, tehát mellőzte a vezetés lényegének figyelembevételét. A vezetésnek csak akkor van értéke, ha a vezetettek elfogadják ezt és együttműködnek a vezetővel. A megközelítés etikailag is támadható, hiszen a vezetési képesség született tulajdonságként néhány ember kiválasztottságát sugallja (Mumby, 2012; Csepeli, 2015).

A megközelítés hiányosságai mellett azonban szükséges ennek előnyeit is kiemelni, hiszen az elvégzett kutatások megalapozták azokat a képességmérő eljárásokat, amelyek ma is alkalmazásban vannak a vezetői képességek és potenciál előrejelzését segítő (Bakacsi, 2004). Mivel a vezetői tulajdonságok tanulmányozása nem hozta meg a várt eredményt, a kutatások fókusza átkerült a vezetői magatartás tanulmányozására. Azt kezdték el vizsgálni, hogy a sikeres vezetőknél milyen sajátos magatartásformák és cselekvési minták ismerhetők fel. A gyakorlatban ez azt eredményezte, hogy a kiváló vezetők kiválasztása helyett a vezetői felkészítésnek és képzésnek tulajdonítottak jelentőséget (Bakacsi, 2004).

A vezetői stílus magatartásközpontú megközelítésének két nagyobb ágát lehet beazonosítani, éspedig a döntéshozatal módján és a vezető személyiségén alapuló elméleteket (Mumby, 2012; Bakacsi, 2004). A döntésközpontú elméletek a vezetési stílusokat a döntéshozatal módja szerint osztályozzák, vagyis az alapján, hogy vezetők a beosztottakat milyen mértékben vonják be a döntéshozásba. A személyiségközpontú elméletek esetében a tipologizálás ismérve a vezető személyisége és figyelmének irányultsága (Bakacsi, 2004).

Napjainkban is érvényes alapvető vezetési stílusokat elkülönítő modell Kurt Lewin (1938, cf. Csepeli, 2015) nevéhez fűződik, amely a döntésközpontú elméletek leggyakrabban felidézett tipológiája. Lewin megkülönböztette az autoriter (*autocratic*), a demokratikus (*democratic*) és ráhagyásos (*laissez-faire*) vezetői stílusokat, amelyek bemutatását az alábbi táblázatban lehet követni:

29. táblázat. Lewin-féle vezetői stílusok jellemzői

Autoriter	Demokratikus	Ráhagyásos
Minden közérdekű döntést a vezető hoz.	Minden közérdekű döntést vita előz meg és a csoport dönt a vezető bátorításával és támogatásával.	A csoportos vagy egyéni döntés teljes szabadsága, a vezető legkevesebb részvételével.
Az eljárások és a tevékenységek lépéseit a tekintély írja elő, egyszerre mindig csak egyet, úgy hogy a következő lépés nagymértékben bizonytalan.	A célok és az eszközök vita folyamán tisztázódnak. A célhoz vezető fő lépések világosak, s ha technikai tanácsadásra van szükség, a vezető két vagy több alternatívát javasol, amelyek között választani lehet.	A vezető különféle anyagokat bocsát rendelkezésre és közli, hogy kérésre további információval szolgál. A vitában nem vesz részt.
A vezető kijelöli mindegyik résztvevő számára a feladatot és a munkatársakat.	A résztvevők szabadon választhatják meg munkatársaikat, a munkamegosztást a csoport intézi.	A vezető hagyja, hogy mindenki azt, és azzal csináljon, amit akar.
A vezető valahányszor dicsér vagy bírál, kiemeli saját személyének súlyát. Kivonja magát a csoport tevékenységéből, kivéve, amikor megmutatja, hogyan kell valamit csinálni.	A vezető objektivitásra törekedve dicsér és bírál, és arra törekszik, hogy a csoportban egyenrangúság érvényesüljön, miközben elismerik a kiválóságot.	A vezető ritkán tesz észrevételt, nem értékkel, nem szabályoz, de a hozzá intézett kérdésekre készséggel válaszol.

Forrás: Csepeli, 2015: 219, 4.3. táblázat: Vezetői stílusok jellemzői

Kísérletei alapján, Lewin leírta mindhárom vezetési stílus esetén a vezetők és a csoporttagok viselkedését. Az autoriter vezetési stílusban a vezetők általában letörték a csoporttagok kezdeményezését, és amikor bíráltak, mellőzték az indoklást. Sokszor alkalmazták a csoportos büntudatkeltés technikáját, és kritizálták az egyéneket, illetve a csoport tevékenységét. A tagok sokat dolgoztak, azonban külső motiváció alapján, a főnöknek való megfelelésből. A vezető távozása után abbahagyták a munkát. A csoporttagok a vezetőhöz hasonló viselkedést gyakoroltak egymás között, vagyis fölényskedtek és hatalmaskodtak egymással. A munkavégzésre nem volt jellemző a kreativitás és önállóság, gyakoriak voltak a sértő vagy passzív-agresszív megnyilvánulások. Az autoriter vezetés mind a vezető mind a vezetettek regresszív szükségleteit elégíti ki, amelyek arra ösztönzik a

résztvevőket, hogy maradjanak passzívak, ne eredetieskedjenek, ne mondjanak igazat, mert megjárják (Csepli, 2015).

A demokratikus vezető magatartását a konstruktivitás és a tanácsadás jellemezte. Míg az autoriter vezető titkolózott és visszatartotta az információt, a demokratikus vezető nyitott volt és nagy súlyt helyezett a pontos tájékoztatásra. A demokratikusan vezetett csoportokra jellemző volt az önirányítás és önszerveződés. A tagok egymás munkáját figyelték és segítették. A vezető figyelembe vette a csoport akaratát, a visszajelzéseit inkább képezték a dicsérek, mint a bírálatok. A demokratikusan vezetett csoportban alacsonyabb volt a termelékenység, azonban a motiváció belső indíttatású volt. A munka során jellemző volt az eredetiség és a kreativitás megnyilvánulása. A csoportlétkör barátságos és építő volt (Csepli, 2015).

A ráhagyásos vezetői stílusban megnyilvánuló vezetőre szintén a konstruktivitás volt jellemző, azonban a tanácsok általánosságok szintjén maradtak. Az így vezetett csoportok szervezetlenek, motiválatlanok és eredménytelen voltak. A csoportban sok felesleges és regresszív, illetve gyermekes jellegű interakció zajlott (Csepli, 2015).

A fenti bemutatásból érzékelhető, hogy a vezetés feszültségét a teljesítmény és a szolidaritás közötti egyensúly biztosítása képezi. A vezetői viselkedésnek két fontos eleme van, éspedig a figyelmesség és a feladatorientáció. A figyelmes vezető a beosztottak igényeire és elvárásaira figyel, míg a feladatorientált vezető az elvégzendő feladatokra és az elérendő teljesítményre fókuszál. A személyiségközpontú kutatások arra a következtetésre jutottak, hogy a hatékony vezetői stílus képes a két magatartást összehangolni.

A személyiségközpontú elméletek egyik legnépszerűbb modellje a Robert Blake és Janet Mouton (1964) nevéhez fűződik (cf. Mumby, 2012). A Blake és Mouton által kifejlesztett vezetési-rács modell két dimenziót vett figyelembe, éspedig a munkatársakra és a termelésre fordított figyelmet. Véleményük szerint a vezetői stílus a vezető magatartásának mindkét területen megnyilvánuló jellegéből tevődik össze. A modelljük abban különleges, hogy mindkét dimenzióban 1-től 9-ig terjedő skálán mérték a vezetői viselkedést, majd az értékeket egy koordináta-rendszerben ábrázolták. A két koordináta által kijelölt rácspontokat – ezeken belül öt jellegzetes

értéket, és pedig az (1,1), az (1,9), az (5,5), a (9,1), s a (9,9) pontokat – jellemzőnek tartották a vezetőkre (Bakacsi, 2004). Az öt jellegzetes rácpontot öt vezetési stílusnak feleltették meg, az alábbiak szerint:

30. táblázat. Blake és Mouton által meghatározott vezetési stílusok

A beosztottra fordított figyelem	A termelésre fordított figyelem	Vezetési stílus	Magyarázat
9	9	Csoportközpontú vezetés (<i>team style</i>)	A munkateljesítmény forrása az elkötelezett ember. A szervezetre jellemző a kölcsönös bizalom és megbecsülés, a munkavégzésben az egymásrautaltság.
9	1	Emberközpontú vezetés (<i>country club style</i>)	Az emberi kapcsolatokra fordított kitüntetett figyelem baráti szervezeti légkörhöz és kellemes munkatempóhoz vezet.
5	5	Kompromisszumos vezetés (<i>middle-of-road style</i>)	Megfelelő szervezeti teljesítmény érhető el, ha egyensúly van az elvárt munkateljesítmény és a dolgozó kielégítő szintű moráljának fenntartása között.
1	1	Fél-vezetés (<i>impoverished style</i>)	Az elvárt munka elvégzésére minimális erőfeszítések történnek, miközben maximális figyelem fordul a szervezeti tagság megőrzésére.
1	9	Hatalom-engedelmesség (<i>produce or perish</i>)	A hangsúly a feladatok teljesítésére esik, nincs odafigyelés a beosztottak igényeire és elvárásaira.

Forrás: Bakacsi, 2004, Blake és Mouton rácsmodellje alapján

A személyiségközpontú modellek a formális vezetők helyzetét vették figyelembe, és átsiklottak az informális szervezeti struktúrában elfoglalt pozíciók fölé. Ugyanakkor, akárcsak a vezetői tulajdonságokon alapuló megközelítések esetén, a kutatások nem tártak fel általánosan érvényes

vezetési stílusokat, hiszen a vezetők személyiségének és vezetési stílusának alkalmasságát a környezeti tényezők is befolyásolják. Ez vezetett a vezetési stílusok kutatásának újabb hullámához, éspedig a szituatív vagy kontingencialista vezetéselméletek megjelenéséhez.

A szituatív vagy kontingencialista vezetéselméletek felhagynak azzal a megközelítéssel, hogy általános érvényű vezetési stílusokat állapítsanak meg, és a környezeti tényezők szerepére fektetik a hangsúlyt a vezetési stílusok kialakulásában. A vezetéselméletek e csoportjában a leggyakrabban a Fred Fiedler (1967) kontingencia modellje az említett.

Fiedler abból a gondolatból indult ki, hogy a különböző vezetési szituációkban más és más vezetési stílusok eredményesek. A szerző a korábbiakban már tárgyalt két vezetési hozzáállást különböztetett meg, éspedig a feladatorientált és a kapcsolatorientált vezetési stílust. A vezető hozzáállását a legkevésbé kedvelt munkatárs teszt segítségével mérte fel, amelyben a vezetőnek a legkevésbé kedvelt munkatársát kellett jellemeznie. Feladatorientáltak minősültek az a vezetők, akinek nem kedvelt munkatársáról adott véleménye elmarasztaló. Kapcsolatorientáltak minősültek az a vezetők, akik a legkevésbé kedvelt munkatársáról többnyire pozitívan nyilatkoztak (Bakacsi, 2004).

Fiedler a vezetési stílus helyénvalóságát a csoportszituáció függvényében vizsgálta. A csoport helyzetét három ismérv segítségével jellemezte, éspedig a vezető pozíciójából fakadó hatalmával, a csoport előtt álló feladat strukturáltságával vagy strukturálatlanságával, valamint a vezető-beosztott viszony milyenségével. A három tényező együttesen a vezető szempontjából az egyértelműen kedvezőtől a kedvezőtlenig nyolcféle szituációt alakíthat ki, amelyekben más és más vezetési stílus vezethet jó csoportteljesítményhez. Fiedler arra a következtetésre jutott, hogy a kedvező és a kedvezőtlen helyzetekben a feladatorientált vezetési stílus a célravezető, míg a közepesen ellenőrizhető helyzetekben a kapcsolatorientált vezetési stílus a kívánatos (Mumby, 2012; Bakacsi, 2004). A Fiedler modellje már figyelembe veszi a beosztottak és a csoport bizonyos sajátosságait, azonban még nem tekinti a vezetőt és a vezetetteket egymással kölcsönhatásban lévő feleknek (Mumby, 2012). Hasonlóképpen, ez a modell sem veszi figyelembe a szervezetek informális szerkezetét, valamint a vezetőknek ebben elfoglalt helyét és viszonyrendszerét.

9.2.2. A vezetés új megközelítései

Az 1980-as években az új vezetéselméletek szakítanak a vezetésnek mint szervezeti valóságnak a premisszájával, és ettől eltérő megközelítéseket alkalmaznak.

Az új vezetéselméletek közé tartoznak a vezetést szimbolikus tevékenységként értelmező megközelítések. A szervezeti kultúra fontosságát felismerő kutatások a szilárd értékrenddel és határozott vízióval rendelkező vezetőket tekintették eredményesnek, akik a szervezeti kultúra-elképzelésüket a szervezetben meg tudják honosítani. A vezetés szimbolikus megközelítése szerint a vezetők keretezik és kialakítják a szervezeti valóságot, amelyet aztán a szervezeti tagokkal elfogadtatnak. Ilyen értelemben, a vezetők szerepe a szervezeti valóság megteremtése és a szervezeti tagok közötti összhang kialakítása a körvonalazódó jelentések mentén. A vezetők felelőssége, hogy a szimbolikus cselekedeteik révén felépített szervezeti valóság a szervezet céljait szolgálja (Mumby, 2012).

Az értékek fontossága az átalakító (*transformational*) vezetéselméletekben jelenik meg hangsúlyosan. Az átalakító vezető arra törekszik, hogy a saját és a beosztottak céljai összhangba kerüljenek, valamint közöttük olyan személyes kapcsolat alakuljon ki, amely mind a vezető mind az alkalmazottak motivációját és erkölcsi hozzáállását felemeli. Az átalakító vezetés lényege, hogy általa az érintettek gondolkodásmódja és életfelfogása átalakuljon, a szervezeti célok pedig összhangba kerüljenek a magasabb rendű általános emberi értékekkel. Az átalakító vezetőknél előnyt élvez a közösség és a társadalom jóléte a saját érdekeivel szemben. Az átalakító vezető több a karizmatikus vezetőnél, ugyanis az előbbi nem csak magát emeli fel, hanem a követők képességfejlesztésével és felhatalmazásával éri el a felvállalt szervezeti célt (Mumby, 2012).

Az átalakító vezetés gondoltára építve Philip Kotter (1990) megkülönbözteti a vezető menedzser és a leader szerepeit. A vezető menedzseri szerepében a szervezeti komplexitással birkózik meg, míg a leader szerepben a szükséges változásokra összpontosít. A hatékony menedzser biztosítja a szervezet működésének belső hatékonyságát (*efficiency*), valamint a zökkenőmentes működést. A sikeres leader képes a szervezet alkalmazkodását biztosítani az állandóan változó környezethez, a fokozódó üzleti versenyhez és a gyors technológiai fejlődéshez. A sikeresen betöltött leader szerep az

eredményességet (*effectiveness*), a környezeti kihívásokat felismerő és befogadó, megújulni képes szervezet megteremtését teszi lehetővé (Bakacsi, 2004). A két vezetői szerep nem alternatívája, hanem kiegészítői egymásnak, ezért a kérdés nem a vezető szerepválasztására, inkább szerepkörök egymáshoz való viszonyára vonatkoznak. A szervezetek élete ciklikus, így vannak időszakok, amikor a feladatok végrehajtásának hatékonyságán van a fókusz, amelyeket majd a tervezés és jövőképalkotás mozzanata követ.

31. táblázat. A menedzser és leader szerepek közötti legfontosabb különbségek

	Menedzser szerep	Leader szerep
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
Feltételbiztosítás	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás-menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Külső hatékonyság, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

Forrás: Bakacsi, 2004, A menedzseri és leader szerepek közötti legfontosabb különbségek Kotter szerint

A menedzser a szervezeti célok megvalósításának feltételrendszerét alakítja ki, és a szükséges erőforrások megszerzésére fókuszál. A sikeres változást szem előtt tartó leader jövőképet és ennek elérését biztosító változási stratégiákat alkot. Az irányt adó jövőkép nélkül nem lehet cselekvési tervet készíteni, hiszen a jövőkép jelöli ki, hogy mit szükséges és mit felesleges tervezni. A menedzser megteremti a stratégiai tervek megvalósításának anyagi és személyi feltételét, míg a leader maga mellé állítja az embereket. A menedzser kihívása a rendszerteremtés, a leader-é pedig a kommunikáció és a szervezeti tagok bevonása a végrehajtásba. A leader hitelessége és kapcsolatorientációja győzi meg a szervezeti tagokat. A végrehajtásban a menedzser a problémamegoldással és kontrollrendszerek működtetésével éri el a feladatok elvégzését. A leader az alapvető emberi szükségletek kielégítésével motiválja a munkatársakat (Bakacsi, 2004).

Az új megközelítések közé tartoznak a követői elméletek is. Ez az elmélet abból az elképzelésből indul ki, hogy a vezetők nem léteznek követők nélkül,

és hogy a kettő között dialektikus kapcsolat áll fenn, azaz a vezetők és a követők kölcsönösen meghatározzák és felépítik egymást. A követői elméletek szembe mennek a nyilvánosságban elfogadott vezetési kultusszal és az akadémiai diskurzusokkal, amelyek a vezetőt helyezik a középpontba. Mind a médiában mind az akadémiai kutatásokban általánosan elfogadott premissza, hogy a szervezetek sikere a vezetők képzettségén, személyiségén és tettein múlik. A követők szerepét nem hangsúlyozzák, mi több a követőket passzív és álláspont nélküli szereplőknek tekintik, akiknek meg kell mondani, hogy mi a dolguk. Ezzel szemben, a követői elméletek kiemelik, hogy a vezető sikeréhez az alkalmazottak együttműködésére van szükség (Mumby, 2012).

A követői szerepek több típusát lehet megkülönböztetni, figyelembe véve az alkalmazottak hozzáállását és részvételét a szervezeti folyamatokban, valamint önállóságuk és kritikai gondolkodásuk mértékét (Kelley, 1988).

32. táblázat. Követői szerepek a szervezetben

Negatív hozzáállású és passzív	Önálló, kritikai gondolkodású		Pozitív hozzáállású és résztvevő
	Elidegenedett követők	Példás követők	
	Pragmatikus követők		
	Passzív követők	Konformista követők	
Függő, mindent elfogadó			

Forrás: a szerző összeállítása Kelley, 1988 alapján

A negatív energiájú és passzív magatartású beosztottak lehetnek önállók (elidegenedett) vagy függők (passzív), ugyanúgy a pozitív energiájú és résztvevő beosztottak is lehetnek önállók (példás) vagy függők (konformista). Középen helyezkednek el a pragmatikus beosztottak vagy a túlélők, akik gondolkodásban és magatartásban is képesek alkalmazkodni a szervezeti elvárásokhoz. Kelley (1988) kiemeli, hogy az osztályozása a követői szerepekről és nem személyiségekről szól, így ugyanaz a beosztott különböző szervezetekben eltérő követői szerepeket ölthet fel.

Az új vezetéselméletek külön vonulatát képezik a kritikai kommunikációs megközelítések. A kommunikációs megközelítés nem alkalmazza a csak vezetői vagy csak alkalmazotti nézőpontot, hanem a vezetést a vezetők és

alkalmazottak közötti együttműködés eredményének tartják. A vezetést társadalmi konstrukciónak tekintik, amelyet a szervezeti szereplők interakciója hoz létre. A kritikai kommunikációs nézőpont a hatalom és az irányítás kérdéseire összpontosít, beleértve a vezetés lehetőségeként az ellenállást is (Mumby, 2012). A kritikai kommunikációs elméletek egyik fontos kérdése a fegyelmi hatalom gyakorlásának vizsgálata. A korábbi elméletek a vezetőknek a munkavállalók felett gyakorolt hatalmát követték, azonban maguk a vezetők is alá vannak vetve számos értékelésnek és felmérésnek, amelyek során vezetői képességeiket és a változó környezethez való szervezeti alkalmazkodást elősegítő magatartásukat követik. A vezetők értékelése során a társadalmi és gazdasági elvárásoknak való megfelelésük mértéke kerül terítékre. A vezetés nem minden esetben van összhangban a szervezetekben meglévő hatalmi és tekintélyi rendszerekkel. Ennek a megközelítésnek a kérdése, hogy a vezetők vagy akár az alkalmazottak részéről jövő ellenvélemény, a létező alapfeltevések és hatalmi szerkezet megkérdőjelezése, miként válik a szervezeti vezetés egyik formájává (Mumby, 2012).

9.5. A vezetés kommunikációs kihívásai

A vezetői kommunikációt a hagyományos vezetéselméletek a transzmissziós kommunikációs modell alapján értelmezték, és a vezetés eredményeit, illetve jelentésalkotó szerepét vizsgálták. A hagyományos vezetéselméletek főleg a vezetők formális szerepére támaszkodtak, és kevésbé figyeltek a szervezetek informális szerkezetére, amelynek szintén jelentős súlya van a vezetési hatékonyság biztosításában. Az újabb kutatások már abból a feltevésből indulnak ki, hogy a vezetői kommunikáció kapcsolati jellegű, amelyhez mind a vezetők mind a követők hozzáteszik a részüket, és ezért a vezetés jelenségét nem lehet csak vezető- vagy csak követőközpontú vizsgálatokkal magyarázni. A vezetői kommunikáció olyan társadalmi konstrukciónak tekinthető, amelyet a felek együttesen hoznak létre. Mi több, a vezetés hatékonyságának megítélését a vezetési tevékenységre vonatkozó társadalmi szintű diskurzusok is befolyásolják. A vezetői kommunikáció konstruktivista nézőpontja hangsúlyt fektet a beszédben, cselekvésben és más szimbolikus médiumokban megtestesülő vezetői kommunikációs gyakorlatok tanulmányozására is. A vezetői kommunikáció eredendően hatalmi alapú, a vezetés természetével kapcsolatos viták színtere. A multinacionális szervezetek megjelenésével a vezetés globális kommunikációja is az

érdeklődés homlokterébe került, amelynek megértése a vezetési gyakorlatok kulturális alapjainak kutatását sürgeti. A kommunikáció kutatói számára kihívást képez a vezetői kommunikáció és a többi szervezeti folyamat közötti összefüggés megértése, amelynek vizsgálata még nagyon frissnek tekinthető.

KÉRDÉSEK

Hogyan illeszkedik a vezetés a többi szervezeti folyamathoz?
Mire vonatkozik a vezető személyközi szerepe? Hát az információs szerepe? És a döntési szerepkör?
Mi motiválja a vezetőt a vezetővé válásban?
Milyen képességei kell, hogy legyenek a felsővezetőknek? Hát a közép- és alsósintű vezetőknek?
Melyek a vezetés személyi tulajdonságokon alapuló elméletének a legfontosabb eredményei?
Melyek a Lewin-féle vezetői stílusok jellemzői?
Melyek Blake és Mouton által meghatározott vezetési stílusok legfontosabb jellemzői?
Mutassa be Fiedler szituatív modelljének sajátosságait.
Milyen megközelítéseket alkalmaznak az új vezetéselméletek?
Melyek a vezetés kommunikációs kutatásának kihívásai?

10. AZ ALKALMAZOTTAKKAL VALÓ KOMMUNIKÁCIÓ

TANULÁSI CÉLOK

Az alkalmazotakkal való kommunikáció jelentőségének megértése.
Az alkalmazottakkal való hatékony kommunikáció hatásának követése a teljesítményre, a munkahelyi légkörre és az alkalmazotti lojalításra.

Az alkalmazotti kommunikáció és a külső kaommunikáció közötti kapcsolatok megértése.

A vezetői és az alkalmazotti kommunikáció kapcsolatának felismerése.

A közösségi média szerepe az alkalmazotti kommunikációban.

Az alkalmazottak hangjának és részvételének szerepe, valamint a szervezeti csend összefüggéseinek megértése.

A szervezeti szocializáció folyamatának és jelentőségének megértése.

A munkáltatói márka szerepe az alkalmazottakkal való kapcsolattartásban.

10.1. Az alkalmazottakkal való kommunikáció szerepe a szervezetben

Az alkalmazottak a szervezetek legfontosabb érintett csoportjai közé tartoznak. A szervezetek eredményessége és hatékonysága az alkalmazottak hozzáértésétől, és egyben elégedettségétől, illetve elkötelezettségétől függ, éppen ezért a velük való kommunikáció alapvető szerepet tölt be a szervezeti kommunikációban (Smith & Mounter, 2008). Az alkalmazottakkal való sikeres kommunikáció a kedvező munkahelyi légkör kialakulását segíti, biztosítja az alkalmazotti identifikációt a szervezettel, és végül garantálja, hogy az alkalmazottak rendelkezzenek mindazokkal az információkkal, amelyek az eredményes munkavégzésükhöz szükségesek.

Az alkalmazottakkal való kommunikáció akkor eredményes, ha a szervezet külső és belső kommunikációja összhangban vannak egymással. A szervezetről szóló kárhóztató szalagcímek a sajtóban a dolgozói morálra nézve károsak, ugyanis a külső média gyakran a szervezeti híreket kereső alkalmazottak első számú információforrása. A jóézés és az etika is amellet szólnak, hogy a szervezetet érintő információk belső megosztása megelőzze

a külső nyilvánosságot. Az alkalmazottakkal való őszinte és rendszeres kommunikáció fenntartása a teljesítmény javításának elsődleges forrása, ugyanis bármilyen nehéz helyzetbe kerülne is a szervezet, az elkötelezett alkalmazottak összefognak és kihúzzák a szervezetet a nehéz helyzetből (Smith & Mounter, 2008).

A szervezetek részéről általános elvárás, hogy az alkalmazottak működjenek együtt a szervezeti célok megvalósításáért. A legtöbb szervezetben a munkamegosztás következtében az egyes alkalmazottak részfeladatokat látnak el, azonban a specializációból fakadó előnyök mellett, a szervezetnek jelentős erőfeszítést kell tennie a feladatok koordinációja és összehangolása érdekében. Amennyiben csak a hierarchikus útvonalak mentén történik a feladatvégzés ellenőrzése, az alkalmazottak igénye az önállóságra, a kreativitásra és a társas tevékenységekre jelentősen sérül. Az alkalmazottak munkájának hiányos ellenőrzése szintén kedvezőtlen következményekkel jár, hiszen a szervezet nem tudja átlátni és irányítani a részfeladatok elvégzését. A szervezetnek meg kell találnia a módját, hogy miközben elfogadja az alkalmazottak egyéni szükségleteit és igényeit, mégis rávegye őket, hogy a szervezeti célok eléréséért cselekedjenek. E kettős cél elérését segíti a megfelelő alkalmazotti kommunikáció (Smith & Mounter, 2008). Az alkalmazottakkal való kommunikáció sikerességében minden vezetőnek igen fontos szerepe van, hiszen hatékony vezetői kommunikációval az alkalmazottak jó munkaerőlcse, tevékeny részvétele és a szervezet iránti elkötelezése érhető el (Cornelissen, 2020).

A gazdasági nagyvállalatok, ezen belül is a globális vagy multinacionális vállalatok hamar rájöttek arra, hogy a teljesítményük a munkavállalókkal való hatékony kommunikáción alapszik. A legjobb hírnévvel rendelkező és a leginkább elismert vállalatok háromszor annyit kommunikálnak az alkalmazottakkal, mint a kevésbé népszerű partnereik; ennek köszönhető, hogy az elkötelezett munkatársaik aránya is 73 vs. 20 százalék (Gallup, 2021). Az eredményes alkalmazotti kommunikáció hozzájárul a munkahelyi elégedettséghez, a jobb teljesítményhez, az alkalmazottak elkötelezéséhez, ugyanakkor kisebb az esélye a munkahely elhagyásának.

Az alkalmazottakkal való kommunikációt belső vagy személyzeti kommunikációnak is nevezik, amely különvált a külső kommunikációtól. Az új média környezet kialakulása összemosta a határokat a külső és a belső kommunikáció között, hiszen az alkalmazottak a különböző digitális

csatornákon bármikor kapcsolatba tudnak lépni a nyilvánossággal, és a külső kommunikációnak a részévé válni, anélkül, hogy kapuőrökkel vagy szervezeti ellenőrzéssel találkozniuk (Cornelissen, 2020). Sőt, a globális nagyvállalatok bátorítják az alkalmazottakat, hogy a szervezeti blogokon véleményüket és tapasztalataikat a szervezet belső életéről közzé tegyék. Amennyiben a szervezeten belül eredményes alkalmazotti kommunikáció zajlik, nagy a valószínűsége, hogy az alkalmazottak a nyilvánosság felé kedvezően fognak beszámolni a szervezeti életéről, és ezáltal a szervezeti kultúra és a márkák nagyköveteivé, illetve diplomataívá válnak. Az új média csatornákon keresztül az alkalmazottak egymással is könnyen összekapcsolódnak, és megosztják tudásukat a szervezetről (Cornelissen, 2020).

Tehát, az alkalmazottakkal való kommunikáció célja a releváns és konkrét információk nyújtása a munkavállalóknak, hogy őket feladataik és munkacéljaik megvalósításában támogassák. Továbbá, olyan szervezeti közösség kialakítása, amelyben a munkavállalók erősen azonosulnak a szervezettel, miközben erős személyközi kapcsolatok fűzik össze őket (Cornelissen, 2020).

Az alkalmazotti kommunikáció érinti a felső, a közép és az alsó vezetőket is. Az alsó vezetők vannak közvetlen kapcsolatban az alkalmazottakkal és a szervezeti érintettekkel, ezért a szervezeti kérdésekben való tájékozottságuk lényeges, hiszen a viszonyulásuk és kapcsolattartásuk az érintettekkel megalapozza a szervezet hírnevét. A középvezetők tartják a kapcsolatot a felsővezetők és az alsó vezetők között. A középvezetők már nem találkoznak közvetlen módon a szervezeti érintettekkel, és általában ezen a szinten akad el az információnak a jelentős része. A felsővezető hozzáállása a belső kommunikációhoz meghatározza a szervezet viszonyulását a belső kommunikációs rendszerhez. A felsővezető nyitott kommunikációs légköre mintaként kerül a többi vezető elé (Smith & Mounter, 2008).

10.2. Az alkalmazottakkal való kommunikáció formái

Az alkalmazottakkal való kommunikációnak két fontos formája van, éspedig a vezetői kommunikáció és a szervezeten belüli információs és kommunikációs rendszerek. A vezetői kommunikáció a vezető és a közvetlen beosztottak közötti kommunikációra vonatkozik. Ennek a kommunikációnak a szerepe, hogy az alkalmazottat a munkájához szükséges információval lássa

el, továbbá a jólétét és egészséges munkavállalói morált biztosítsa. A vállalati információs és kommunikációs rendszerek a vezető-munkavállaló kettősnél szélesebb körűek. Az információs és kommunikációs rendszerek a szervezet összes tagjának terjesztik a szervezettel kapcsolatos ismereteket, döntéseket és fejlesztési terveket. Míg a vezető és az alkalmazott közötti kommunikáció specifikus és személyes, addig az információs és kommunikációs rendszereken keresztüli kommunikáció személytelen és általános érdeklődésre számot tartó. A kétféle kommunikációs csatorna, illetve forma kiegészíti egymást és biztosítja a szervezeti információ vertikális és horizontális áramlását.

A két említett kommunikációs forma a felfelé és a lefelé irányuló kommunikációnak felelnek meg, amelyekről korábban (4. fejezet) már részletesen szó volt. Mind a vezetői mind az információs és kommunikációs rendszereken keresztüli kommunikáció a lefelé irányuló kommunikáció fontos része. A lefelé irányuló kommunikáció a vezetői kommunikációhoz is tartozik, hiszen a vezető felelőssége az alkalmazottakat információval ellátni. Szintén vezetői feladat az alkalmazottaktól jövő ötletek, megfigyelések, panaszok és javaslatok összegyűjtése és beépítése a döntéshozatalba (Cornelissen, 2020).

Az alkalmazottakkal való kommunikáció kiemelt jelentőségű a szervezettel való azonosulás tekintetében. A megbízható és megfelelő információt közvetítő fentről lefelé irányuló kommunikáció elősegíti a szervezettel való azonosulást. A megfelelő tájékoztatás azt jelenti, hogy a munkavállalók hasznos és elegendő információt kapnak arról, hogy a munkájuk során és a hozzájárulásukkal kapcsolatban mit várnak el tőlük. Megbízható információnak tekinthető az, amit az alkalmazottak hitelesnek és a feladatok elvégzéséhez szükségesnek tartanak (Cornelissen, 2020).

Az alkalmazottak nagyobb mértékben azonosulnak a szervezettel, amennyiben azt érzékelik és tapasztalják, hogy a vezetők meghallgatják véleményüket és a döntéshozatal során tekintettel vannak rá. A szervezeti döntéshozatalban való részvétel és felhatalmazás az alkalmazottakat szorosabban köti a szervezethez, és elkötelezettségüket is jelentősebbé teszi.

Az alkalmazottakkal való hatékony kommunikáció tehát kétirányú, amelyben a fentről lefelé és lentől felfelé történő tájékoztatás hatékonyan működik. Ennek eredményeképpen, az alkalmazottak tisztában vannak a szervezet

jövőbeli terveivel, és lehetőséget kapnak arra, hogy a vezetéssel kapcsolatba lépjenek, illetve hatással legyenek a velük kapcsolatos kérdésekre. Ha egy szervezetben a munkavállalói kommunikáció nagyrészt felülről lefelé irányul, ezt a munkavállalók korlátozónak, sőt, némiképp nyomasztónak érezhetik. Az egyirányú információáramlás utasítások és parancsok formájában negatívan alakítja a munkavállalók érzéseit és érzelmeit, amikor megpróbálják betölteni a tőlük elvárt szerepeket (Cornelissen, 2020).

10.3. Az alkalmazottak hangja és részvétele vs. szervezeti csend

A szervezetek kétféleképpen viszonyulhatnak az alkalmazottakhoz a szervezeti döntések meghozatala során. A szervezet ösztönözheti az alkalmazottakat, hogy részt vállaljanak a döntéshozatalban, vagy épp ellenkezőleg, olyan szervezeti szerkezetet és eljárásokat dolgoz ki, amellyel ellehetetleníti az alkalmazottak tevékeny bekapcsolódását a szervezeti döntéshozási folyamatokba. Amennyiben a szervezeti vezetők az alkalmazottak részvételét bátorítani kívánják, akkor olyan eljárásokat vezetnek be, amelyek felhatalmazzák az alkalmazottakat.

Az alkalmazottak kíváncsiaknak tartják, hogy a saját munkakörülményeik alakításához hozzájárulhassanak, és számos esetben, ennek kedvező hatásai miatt, a szervezetek is támogatják ezt. És bár a munkavállalók részvétele a döntéshozásban kíváncsi lenne, ennek lehetővé tétele korántsem egyszerű. A szervezeti vezetők részéről erős ellenállás alakulhat ki az alkalmazotti véleménynyilvánítással és részvétellel kapcsolatban, így a lehetséges problémákra vonatkozó információ visszatartása is bekövetkezik. A néma szervezetekben az alkalmazottak úgy érzékelik és tapasztalják, hogy okosabb és következmények nélküli, ha csendben maradnak, és elkerülik a véleményük kinyilvánítását, illetve a tevékeny részvételt (Cornelissen, 2020).

A szervezeti csend a lentől felfelé zajló kommunikáció elzárulását jelenti (Morrison & Milliken, 2000). A szervezeti csend beálltának két oka figyelhető meg. Mindkét tényező a szervezeti hierarchia bármely szintjén megjelenhet, és vezetői gyakorlatokká formálódik. Az első tényező a vezetők féltelme az alkalmazottak negatív visszajelzésétől, amely vonatkozhat a személyiségükre vagy a döntéseikre és terveikre, amelyekkel azonosulnak. A vezetők igénye, hogy elkerüljék a zavarodottság, a fenyegetettség és a sebezhetőség vagy inkompetencia érzését. Ezért mindent megtesznek, hogy

elkerüljék a kedvezőtlen információt és a beosztottaktól jövő negatív visszajelzést. A második tényező a vezetőknek az a meggyőződése, hogy a szervezet számára legjobb döntéseket csak ők tudják meghozni. Ez a meggyőződés az aszimmetrikus információáramláson alapszik, amelynek a következménye, hogy az alkalmazottak a szervezet működésének egészét nem látják át. Ugyanakkor, az alkalmazottak kizárása a döntéshozatalból megszünteti az eltérő vélemények megnyilvánulását. A vezetők leginkább a támogató véleményt keresik, ezért azokkal az alkalmazottakkal tartanak fenn kapcsolatot, akik osztják a nézőpontjukat (Cornelissen, 2020).

3. ábra. A szervezeti csendhez vezető út

Vezetői meggyőződés és félelmek	
A vezetők tudják a legjobban	Félelem a negatív visszajelzéstől
A véleménykülönbség rossz	
⇓	
Szervezeti struktúra és politikák, vezetői gyakorlatok	
A döntéshozás központosítása	A negatív visszajelzés visszautasítása, büntetése Az informális negatív visszajelzések elkerülése
A lentről felfelé irányuló visszajelzések blokkolása	
⇓	
A csend légkörének kialakulása	
Szervezeti csend	Zárt kommunikációs légkör

Forrás: Cornelissen, 2020: 183 és Morrison & Milliken, 2000: 709 – 1. ábra alapján

A néma szervezetekben az alkalmazottak elégedetlenek, és úgy érzik, hogy nincsenek értékelve, illetve tehetetlenek. Ilyen munkahelyi légkör mellett a szervezettel való azonosulás is elmarad.

A néma szervezetekre sajátos kommunikációs légkör jellemző (Cornelissen, 2020). A kommunikációs légkört nyitottnak tekintjük, amennyiben az információáramlás szabad az egyének, csoportok és szervezeti egységek között, továbbá a különböző hierarchiai szintek között. A kommunikációs légkör zárt, amikor az információáramlásban akadályok, sőt elzárulások vannak. A nyitott kommunikációs légkörben az alkalmazottak tudják, hogy a tőlük származó információ értékes, és a vezetői döntéshozásnak fontos

nyersanyagát képezi. A zárt kommunikációs légkörben az alkalmazottak tudják, hogy nem bölcs dolog beszélni, ugyanis a problémák jelzése negatív következményekkel jár. A szervezeti csend következményeit az alábbi táblázat foglalja össze:

33. táblázat. A szervezeti csend következményei

Szervezeti csend					
Az információs bevitel szórásának hiánya	Az ötletek és alternatívák kritikai elemzésének hiánya	Belső negatív visszajelzés hiánya	A munkavállalói értéktelenség érzése	A munkavállalói tehetetlenség érzése	A munkavállalói kognitív disszonancia
Hatékonytalan szervezeti döntéshozás		Gyenge hibafelismerés és javítás	Alacsony elkötelezettség és bizalmatlanság		
Hatékonytalan szervezeti változás			Alacsony motivációs szint Elégedetlenség Visszahúzóódás Felmondás	Deviáns magatartás	Stressz

Forrás: a szerző összeállítása Morrison & Milliken, 2000: 718 – 2. ábra alapján

Az alkalmazottakkal jól kommunikáló vezetőt sajátos elvek vezetik, és viselkedése ezekből az elvekből következik (Dewhurst & FitzPatrick, 2019). A kommunikatív vezetők felkészítik és képessé teszik az alkalmazottakat az önmenedzselésre; olyan struktúrát biztosítanak, amely megkönnyíti a munkát, küldetést adnak és példaképként működnek; egyértelmű elvárásokat támasztanak a minőség, a termelékenység és a szakmaiság tekintetében; megközelíthetők, tisztelettudók és kifejezik aggodalmukat az alkalmazottak iránt; aktívan részt vesznek a problémamegoldásban, nyomon követik a visszajelzéseket és kiállnak az egység mellett; irányt mutatnak és segítenek másoknak céljainak elérésében; aktívan részt vesznek az üzenetek és események kialakításában; lehetővé teszik és támogatják a közös értelmezés keresését. A fenti elvek követése olyan vezetői magatartást és stílust eredményez, amely a szervezeti hatékonyságot és szolidaritást kiegyensúlyozva szolgálja.

10.4. A közösségi média szerepe az alkalmazotti kommunikációban

Az alkalmazottak részesei a vertikális kommunikációnak, azonban az alkalmazottak számos más kommunikációs folyamatnak szereplői. Az új média szervezeti alkalmazásával a szervezetek felfedezték az alkalmazottakban rejlő kreatív lehetőségeket és energiákat. Számos nagyvállalat belső használatú közösségi médiafelületeket hozott létre, hogy a vezetőket és az alkalmazottakat közelebb hozza egymáshoz, továbbá keretet teremtett az alkalmazottak egymás közötti kommunikációjának. Ezeken a felületeken létrejövő interakciók jól jelzik a szervezeten belüli erőviszonyokat és jelentős mértékű informatív tartalom is keletkezik, amely a szervezet tagjai számára elérhetővé válik (Cornelissen, 2020).

A belső használatú közösségi médiafelületek elősegítik a kapcsolatépítést és a szerveződést, amely kedvezően hat a szervezeti feladatok ellátására. A szakirodalom alapján a szervezeten belül, a közösségi média segítségével, számos hálózat alakulhat ki, különböző célokkal. Pl. termelési hálózatok, amelyek a munkafeladatok elvégzése körül alakulnak ki; innovációs hálózatok, amelyek új ötletek megvalósítását célozzák, vagy fenntartási hálózatok, amelyek a munkahelyi társas kapcsolatok kialakítását és fenntartását szolgálják (Cornelissen, 2020).

Az alkalmazottak ugyanakkor a nyilvános közösségi médiafelületeken is megjelennek, a szervezet támogatásával vagy anélkül. A szervezetek közösségi médiaoldalait össze kell kapcsolni a szervezet egyéb kommunikációs felületeivel. Ezért jobb, ha a szervezet használatba veszi az új média csatornákat, és kialakítja ezek használatának kultúráját. A közösségi média a napi kommunikációt segíti elő, amely az alkalmazottakat a humor segítségével tudja a leginkább bevonni. A közösségi média a szervezetek számára fontos csatorna a fiatal generáció eléréséhez, miközben a szervezeti információ terjesztését és a visszajelzések összegyűjtését is támogatja. Amennyiben a szervezeti tagok nem rendelkeznek a közösségi médiahasználathoz szükséges készségekkel, a szervezetek támogatást és képzéseket is nyújthatnak az alkalmazottaknak. Ugyanakkor, a szervezetek szabályokat is megfogalmazhatnak, amelyek keretek közé helyezik az alkalmazottak közösségi médiaszerepléseit. A közösségi média használatát kedvezően befolyásolja, ha a szervezeti hierarchia magas szintű képviselői is tartalomgyártóként jelen vannak ezeken a felületeken. A közösségi médiajelenlét negatív visszajelzést is eredményezhet, amelyre a szervezeteknek gyorsan és eredményesen kell válaszolniuk, és nem a hírnök elpusztításával foglalkozni (Smith & Mounter, 2008).

10.5. A szervezeti szocializáció kommunikációja

Mindeddig a szervezetben dolgozó munkavállalókkal foglalkoztunk, azonban foglalkozni kell az újonnan érkező szervezeti tagokkal is, és annak módjával, ahogyan a szervezet asszimilálja őket, hogy a szervezet teljesjogú tagjává váljanak. Az asszimiláció az egyén beolvadását jelenti a szervezeti közösségbe, oly módon, hogy a szervezeti nyelvezetet, szokásokat és jellegzetes tulajdonságokat átvéve, a többi szervezeti taghoz hasonlóvá válik. A szervezeti asszimiláció a szervezeti szocializáción keresztül történik. Jelenleg a szervezeti szocializációs folyamatok felértékelődnek, ugyanis a munkavállalók szakmai pályája egyre dinamikusabbá válik, amely arra utal, hogy a munkavállalók az életük során több szervezetnél dolgoznak vagy egy szervezeten belül több munkakörben (Miller, 2015). A szocializációs folyamat kétirányú: a személy és a szervezet is alkalmazkodik egymáshoz (Bodnár, Kovács és Sass, 2011).

A szocializáció – szociológiai értelemben – egy adott közösségbe való beilleszkedést, a kultúra megismerését és elsajátítását jelenti. A szocializáció az alkalmazkodás eszköze, amely megkönnyíti az egyén számára a közösségbe való beépülését. Szervezeti kontextusra vonatkoztatva, a szervezeti szocializáció a személy szociális beilleszkedése mellett a munkához, valamint a munkakörhöz való szoktatását is jelenti. Érdemes megjegyezni, hogy a jelen munkaerőpiaci trendek a munkavállalók gyakori munkahelyváltását jelzik. Ennek következtében elterjedt, hogy a munkavállalók a foglalkozásukkal és munkakörükkel azonosulnak, és kevésbé a befogadó szervezettel (Miller, 2015).

A szervezeti szocializáció két folyamatot jelöl: szocializáció a munkára (*socialization for work*) és szocializáció a munkavégzés során (*socialization by work*) (Toarniczky, 2009). “A munkára való szocializáción mindazokat az attitűdöket, értékeket és tudást értjük, amelyeket az egyén a családban, a baráti körben és az oktatási környezetben sajátít el, még mielőtt a munka világába belépne. Ezzel szemben a munkavégzés során végbemenő szocializáció a fiatal felnőttek legfontosabb identitásváltásait jelzi, amelyek az iskolából a munkába való átmenet során következnek be” (Toarniczky, 2009).

A szervezeti szocializáció során az új munkavállaló elsajátítja a szervezet kultúráját, másrészt kialakul a szervezettel szembeni kötődése. A szervezethez való kötődést a szervezeti azonosulással (*identification*), elkötelezettséggel (*commitment*) és a munkával való elégedettséggel (*job satisfaction*) lehet mérni (Toarniczky, 2009).

A szervezeti szocializáció folyamatában több szakasz különíthető el. A szakaszolás az idő linearitását vagy a tudásszerzés ciklikusságát veszi figyelembe. Az alábbi táblázat a szervezeti szocializáció szakaszait mutatja be:

34. táblázat. A szocializációs folyamat szakaszai

Szakasz	Magyarázat
Előzetes szocializáció (<i>anticipation</i>)	A szervezetbe való belépés előtt zajló szocializáció. Magában foglalja mind a foglalkozáshoz, mind a szervezethez való szocializációt.
Megismerkedés (<i>encounter</i>)	Jelentésalkotó szakasz, amely akkor következik be, amikor egy új alkalmazott belép a szervezetbe. Az újonnan érkezőnek el kell engednie a régi szerepeket és értékeket, hogy alkalmazkodjon az új szervezet elvárásaihoz.
Átalakulás (<i>metamorphosis</i>)	A szocializációs folyamat befejezésekor elért állapot. Az új alkalmazottat most már elfogadják a szervezet bennfentes tagjaként.

Forrás: Miller, 2015: 121, 7.1. táblázat. A szocializációs folyamat szakaszai

Az előzetes szocializációban dől el, hogy a leendő alkalmazott milyen szakmák, foglalkozások és karrierutak iránt érdeklődik. Az előzetes szocializáció részét képezi a pályaválasztás és továbbtanulás kérdéseinek eldöntése. Szintén ide tartozik a munkaadóról szóló információ összegyűjtése, amely alapján a munkára jelentkező jelölt eldönti, hogy az adott szervezet céljai, értékei és kultúrája, vagy akár piaci helyzete megfelel-e az elvárásainak. Ehhez a szakaszhoz tartozik az állásinterjú folyamata, amely kettős funkciót lát el: egyrészt a munkaadó felméri, hogy a jelölt rendelkezik-e a szükséges tulajdonságokkal és készségekkel, míg a munkavállaló megismeri a megpályázott állással járó felelősségeket, a hozzá tartozó anyagi juttatásokat és a közösség sajátosságait (Miller, 2015). Ekkor kötik meg a pszichológiai szerződést, amely a jelölt és a szervezet közötti elvárásokat rögzíti.

A megismerkedés szakasza akkor kezdődik, amikor az új alkalmazott először találkozik a munkahelyi élettel. Az új alkalmazott számos új tapasztalatra tesz szert, amelyek lehetnek meglepők és az általa megszokott munkahelyi magatartástól nagyon eltérőek. Az új alkalmazott erőfeszítést kell tennie, hogy a szervezeti kultúrát megértse, és a tapasztalatainak értelmet adjon. Ehhez a munkatársai által nyújtott magyarázatokra, saját meggyőződéseire és korábbi tapasztalataira támaszkodhat. A megismerkedés szakasza magában foglalja az új szervezet és munkaköri szerep megismerését, valamint a régi értékek, elvárások és viselkedésformák elengedését.

Az átalakulás szakasza a szocializációs folyamat utolsó szakaszaként akkor következik be, amikor az új munkavállaló kívülállóból bennfentessé vált. Ebben a szakaszban a bennfentes alkalmazottnak az új alkalmazottak befogadásában van szerepe. Az átalakulás szakasza magába foglalja azokat az átmeneteket, amikor az alkalmazott, különböző okokból, a szervezetben beosztást és szerepet változtat. Ilyenkor az alkalmazott már nem számít újnak, ugyanakkor alkalmazkodnia kell az új szerephez (Miller, 2015).

A szocializáció tartalma is eltérő az egyes szakaszokban. A szocializáció során az új alkalmazott elsajátítja és alkalmazza a szervezeti kultúrát, továbbá megtanulja és egyezkedik a többi a szervezeti taggal a saját szerepét illetően.

A szocializációs folyamat sajátos kommunikációt feltételez. Az előzetes szocializációs szakaszhoz az állásinterjú kapcsolódik. A megismerkedés vagy alkalmazkodás fázisában az újonnan érkezők információt keresnek a munkájuk elvégzéséhez, amely nagyon intenzív kommunikációs tevékenységet jelent. A harmadik szakaszban folyamatos kommunikáció zajlik, amely a szerepfejlődést, valamint az egyéneknek a szervezetükkel és pályájukkal való azonosulását segíti elő. A tudatos karrierépítés feltétele, hogy az alkalmazott a jó teljesítményét próbálja tudatosítani a környezetében. Ez a szervezeten belüli lehetőségek, esélyek kihasználását, a szervezeten belüli láthatóság és elismertség elérését célozza (Töröcsik, 2017).

Az állásinterjúnak nagyon fontos szerepe van mind a leendő alkalmazott mind a szervezet tekintetében. Az állásinterjú a munkaadó számára toborzási és szűrési eszköz. A munkaadók a potenciális munkavállalók által leadott CV-t és motivációs levelet először számítógépes programokkal elemzik, és kiszűrik azokat a jelölteket, akiknek a dokumentumai megfelelnek az

elvárásainak. A közösségi médiából információt gyűjtenek a jelölt személyiségeivel és magánéletével kapcsolatban. A szűrés alapján megfelelőnek bizonyuló jelöltekről az állásinterjún strukturált kérdéssor alapján további információt szereznek, amelyből a jelöltek munkateljesítményére következtetnek. Az állásinterjú a jelölt számára is lehetőséget nyújt a munkáltatóról és a megpályázott állásról szóló információ begyűjtésére. A jelöltek általában keveset kérdeznek az állásinterjún, azonban a számára feltett kérdésekből és a vizsgáztatók magatartásából a szervezeti légkörről és kultúráról alapvető ismereteket szerezhetnek. Az állásinterjú folyamatán ki kellene, hogy derüljön a szervezet és a jelölt közötti összeillés mértéke (*organization fit*).

Alkalmazás után az újonnan érkező a következő információgyűjtési módokkal élhet:

35. táblázat. Az új munkatárs információgyűjtési taktikái

Taktikák	Magyarázat
Nyílt kérdések	Az újonnan érkezők közvetlen kérdések feltevésével információt szereznek.
Közvetett kérdések	Az újonc úgy szerez információt, hogy nem közvetlen kérdéseket tesz fel vagy célzások útján.
Harmadik felek bevonása	Az újonc inkább másodlagos, mint elsődleges forrás megkérdezésével kérdez információt.
Határok feszegetése	Az újonc a szervezeti szabályok megszegésével vagy azoktól való eltéréssel és a reakciók megfigyelésével szerez információt.
Leplezett beszélgetések	Az újonc úgy szerez információt, hogy az információkeresési kísérleteket a beszélgetés természetes részeként állítja be.
Megfigyelés	Az újonc a kiemelt helyzetekben a jellemző viselkedés megfigyelésével szerez információt.
Ellenőrzés	Az újonc úgy szerez információt, hogy értelmezi a múltban megfigyelt viselkedést.

Forrás: Miller, 2015: 129 – 7.2. táblázat. Az újonnan érkező információgyűjtési taktikái

Az újonnan érkezők a szervezeti jelenlétük első pillanatától egyezkednek a szervezet többi tagjával, hogy mi legyen a szerepük a szervezetben. Ezt a sokszor szimbolikus folyamatot nevezik szerepfejlődésnek, amely során számos formális és informális kommunikációs folyamat zajlik, mind a vezetőkkel mind a munkatársakkal.

A szervezetből való kilépés a szervezeti szocializáció utolsó szakasza, amikor valójában a szervezettől való elszakadás és a kötődés felszámolása történik. A kilépés okai a nyugdíjazás, de lehet elbocsátás, leépítés, munkahely-változtatás vagy elégedetlenség. A kilépéskor a szervezetek nem fordítanak megfelelő figyelmet a munkatárssal való kommunikációra. Jellemző azonban, hogy a kilépés bejelentése és megtörténe közötti időszakban nagyon sok őszinte és addig tabu témában zajlik kommunikáció, amely a szervezeti vezetőknek és az egész közösségnek fontos üzeneteket hordoz.

10.6. A munkavállalók toborzása, avagy a munkáltatói márka (Employer Brand)

A szervezet hatékony működésének feltétele a versenyképes munkaerővel való rendelkezés. A szervezet a tehetséges munkavállalók megszerzése érdekében célirányos kommunikációt folytat a potenciális munkavállalókkal, amelynek eszköze a munkáltatói márka létrehozása. A munkáltatói márka kiépítése főleg a gazdasági vállalatokra jellemző, azonban a közhasznú szervezetek között is egyre gyakoribb a jó munkáltatói (*good employer*) cím megszerzésére való törekvés.

Az erőforrás-elmélet szerint a ritka és nehezen utánozható erőforrásokkal való rendelkezés lehetőséget nyújt a vállalatoknak, hogy megelőzzék versenytársaikat (Backhaus & Tikoo, 2004). Ennek értelmében, a kiválóan tehetséges munkaerő birtoklása a vállalatoknak helyzetelőnyt jelent, hiszen olyan erőforrást képez, amely mind a ritkaság mind a rendkívüliség feltételeit teljesíti.

A munkáltatói márka feladata, hogy mind a vállalat munkatársait mind a leendő alkalmazottait megszólítsa, és a vállalat munkáltatói előnyeit kihangsúlyozza. A munkáltatói márka növeli a kiváló munkaerő megszerzésének esélyét, továbbá hozzájárul az alkalmazottak munkahelyi elégedettségéhez és elkötelezettségéhez (Fernandez-Lores et al, 2016). Ruey (2015) szerint a munkáltatói márka kiépítése az a folyamat, amely során a vállalat azt kommunikálja magáról, hogy a munkavállalók számára kívánatos előnyöket nyújt. A munkáltatói márka megjeleníti a vállalat legfontosabb értékeit, a karrierutak lehetőségét, a konkrét munkakörülményeket és a munkahelyi légkör terén nyújtott előnyöket (Bauer & Kolos, 2016). A munkáltatói márka mind a vállalatnak mind a munkavállalásnak az előnyeit

ecseteli (Schlager et al, 2011). Természetesen, a munkáltatói márka kiépítése nem csak a munkavállalói előnyök kommunikációjáról szól, hanem az ígéretek hitelesek és valósok kell, hogy legyenek (Bauer & Kolosi, 2016).

Minél vonzóbbnak talál egy potenciális munkavállaló egy munkáltatót, ennek munkáltatói márkáját annál erősebbnek minősíthetjük (*employer brand attractiveness*). Az erős munkáltatói márka kiépítése a nagyon kompetitív munkaerőpiacon biztosít versenyelőnyt, elsősorban a tudásalapú gazdasági ágazatokban (Schlager et al, 2011). A munkáltatói márka erőssége és értéke a vállalat által felkínált munkavállalói előnyök összességétől függ, továbbá a márka egyediségének és eredetiségének mértékétől, amely biztosítja elkülönülését más hasonló vállalatok munkáltatói márkájától (Ambler & Barrow, 1996). A tudásalapú gazdasági ágazathoz tartozó vállalatok létszámban ugyan kevesebb, de nagyon versenyképes munkarőt foglalkoztatnak, ezért esetükben a vállalat és az alkalmazottak közötti kapcsolat jellege és minősége az átlagosnál is fontosabb (Ambler & Barrow, 1996). Az alkalmazottak a vállalat belső vásárlóinak tekinthetők, a termék pedig maga a foglalkoztatás (Fernandez-Lores et al, 2016).

A munkáltatói márkaépítés folyamata és haszna iránti érdeklődés a gyakorló szakemberek körében jelentős, ez azonban számos kérdést vet fel a jelenség elméleti kutatói számára is (Backhaus & Tikoo, 2004). A munkáltatói márka első meghatározása Ambler és Barrow (1996) nevéhez fűződik. Szerintük a munkáltatói márka egy sor funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnynek az összesége, amely a foglalkoztatással jár, és amely előnyök kizárólag az illető vállalathoz köthetők. A munkáltatói márka a vállalat menedzsmentjét segítő összefüggő keretrendszer, amelynek betartása hozzájárul a vállalati hatékonyság növeléséhez, a munkaerőtoborzás eredményességéhez, valamint a létező alkalmazottak megtartásához és elkötelezéséhez (Barrow & Mosley, 2005).

A munkáltatói márka fogalmát Backhaus és Tikoo (2004) tovább fejlesztette. Backhaus és Tikoo (2004) szerint a munkáltatói márka kiemeli a vállalat foglalkoztatási ajánlatának egyediségét, hogy általa a vállalat meglévő alkalmazottait motiválja és megtartsa, továbbá a leendő tehetséges munkaerőt magához vonzza. Az említett szerzők szerint (Backhaus & Tikoo, 2004) a munkáltatói márkaépítés folyamata során a vállalat meghatározza munkáltatói identitását, amely által vonzóvá válik a munkavállalók számára, és ugyanakkor elhatárolódik más munkáltatóktól.

Backhaus és Tikoo (2004), illetve Barrow és Mosley (2005) hasonló nézőpontot képviseltek a munkáltatói márka meghatározásában. Mindkét szerzőpáros szerint a munkáltatói márka mind a meglévő mind a leendő munkaerőre odafigyel. A munkáltatói márka a vállalat identitására támaszkodik, és azt a vonzó képet közvetíti, amilyennek a vállalat szeretné, hogy a meglévő és a leendő munkavállalók észleljék (Theurer et al., 2018). Amennyiben a vállalat identitása vonzó és egyedi, az alkalmazottak szívesen azonosulnak a vállalattal, mert ez saját önértékelésükre is kedvezően hat (Backhaus & Tikoo, 2004).

Az erős munkáltatói márka megteremtése számos előnyt biztosít a vállalatnak. A vonzó munkáltató alkalmazottai nagymértékben azonosulnak a vállalat céljaival és értékeivel, ugyanakkor elégedettebbek és motiváltabbak (Fernandez-Lores et al., 2016). Ugyanakkor, hajlandóak keményen dolgozni és szakmai előmenetelüket hosszú távon a vállalathoz kötni (Backhaus & Tikoo, 2004). Hosszú távon a jó munkáltatói márkával rendelkező vállalat keresetté válik, így a tehetséges és versenyképes munkaerőt könnyebben magához vonzza (Schlager et al., 2011).

A munkáltatói márka kiépítése főleg a nagyvállalatokra jellemző, azonban a kis- és középvállalatok számára legalább annyira fontos a munkáltatói márka megteremtése által biztosított versenyelőny, hiszen a kis- és középvállalatok nemcsak a többi magukhoz hasonló vállalattal versenyeznek az értékes munkaerőért, hanem a nagyvállalatokkal is (Backhaus, 2016).

A pszichológiai szerződés elmélete szerint a munkavállalók erőfeszítéséért a munkáltatók különböző előnyöket kínálnak cserébe (Backhaus & Tikoo, 2004). Ambler és Barrow (1996) a munkáltatói márka ajánlatai közé funkcionális előnyöket (fejlesztő és hasznos tevékenységek), gazdasági előnyöket (fizetés és egyéb jutalmak) és pszichológiai előnyöket (társas hovatartozás érzése, szakmai irány meghatározása és cél felkínálása) sorolták, amelyek közül a pszichológiai előnyöket tekintették a munkáltatói márka meghatározó vonzerejének. Ugyanakkor, nem hagyhatjuk figyelmen kívül azokat a kutatási eredményeket, amelyek igazolják, hogy a jó fizetés közvetlenül befolyásolja a munkahelyi elégedettséget (Schlager et al., 2011). Hasonlóképpen, kutatások igazolják a fejlődési lehetőségek pozitív hatását a munkahelyi elégedettségre. A jó munkahelyi légkör az alkalmazottakban a

vállalattal szembeni pozitív attitűd kialakulását biztosítja, ugyanakkor növeli az alkalmazotti elkötelezettséget a vállalat iránt (Schlager et al, 2011).

Schlager et al (2011) a munkáltatói márka előnyei között szintén a gazdasági, a fejlődési és a szociális előnyöket tartják számon, azonban ezt a felsorolást kiegészítették a munkahelyi feladatok változatosságával és a vállalat pozitív hírnevével. Kutatásaikkal alátámasztották, hogy a változatos munka hozzájárul az alkalmazotti elégedettséghez, habár a Randstad felmérése (2017) szerint a munkavállalás során az alkalmazottak ezt a jellemzőt nem tekintették prioritásnak. Schlager et al (2011) igazolták, hogy a vállalat hírneve növeli a vállalattal való azonosulás mértékét és egyben növeli az alkalmazotti elégedettséget.

Backhaus (2016) felhívja a figyelmet, hogy a munkáltatói márka nem képzelhető el statikus elgondolásként, ugyanis a karrierépítés különböző fázisaiban az alkalmazottak megtartása eltérő előnyök felajánlásával történik. A szakmai életpálya kezdeti szakaszában a fiatal alkalmazottak felértékelik a vállalatban belüli szocializációs lehetőségeket, míg a pályájuk stabilizációs (közép)szakaszában már értékesebb a munka-magánélet egyensúlya, majd a lezáró szakaszban az előnyös nyugdíjazási feltételek. Reis és Braga (2016) összehasonlították a munkáltatói márka ajánlatainak értékelését az X- és Y-nemzedékek körében. Jelenleg az X-nemzedék tagjai a szakmai életpályájuk közepén vannak, míg az Y-nemzedék a szakmai életpályája elején. Reis és Braga (2016) kiemelik, hogy az X-nemzedék önállóbb és kevésbé elkötelezett a munkáltatója iránt, és elsősorban a fejlődési-, majd a gazdasági előnyök motiválják. Az Y-nemzedék számára a legfontosabb az anyagi ösztönzés, amelyet az egyéni fejlődési lehetőségek követnek. Az Y-nemzedéket jól motiválja a kívülről jövő jutalom, az egyéni fejlődési lehetőségek és a munkahelyi környezet minősége.

A tudásalapú gazdaság térnyerése előtt a munkavállalók legfontosabb szempontja a munkahelyek kiválasztásában a hosszú távú biztonság volt. Jelenleg a vállalatok nem tudják szavatolni a munkahelyek hosszú távú fennmaradását, ezért a munkavállalóknak más funkcionális előnyöket kínálnak fel, mint például a piacképes szakmai tudás megszerzése, előlépési lehetőségek, stb. A munkáltató iránti lojalitást főleg a pszichológiai előnyök biztosítják, amelyek közé a személyi és szakmai fejlődési lehetőségek, a társas hovatartozás érzése, valamint a vállalattal való azonosulás lehetősége tartoznak.

Összefoglalva tehát, a munkáltatói márka egy olyan elgondolás, amelyet a vállalat alakít ki saját munkáltatói szerepéről. Ez az elgondolás tartalmazza mindazokat a funkcionális, anyagi és szimbolikus előnyöket, amelyeket a vállalat a munkavállalók számára felkínál, legyen szó a már alkalmazásban lévő vagy a jövőbeli alkalmazottakról. A munkáltatói márka létrehozója közvetíti ezt az elgondolást a munkavállalóknak, a munkavállalók pedig a munkájukért kapott juttatásokon és a foglalkoztatás élményén keresztül észlelik és tükrözik a munkáltatói márkát. A munkáltatói márka a vállalati identitás elemeiből indul ki, különlegessége a munkavállalókkal való kapcsolatok jelentőségének hangsúlyozásában fedezhető fel.

KÉRDÉSEK

Milyen szerepe van az alkalmazottakkal való kommunikációnak a szervezet működésében?

Mi a vezető szerepe az alkalmazottakkal való kommunikációban?

Melyek az alkalmazottakkal való kommunikáció formái?

Mire vonatkozik az alkalmazottak hangja? Mit jelent a szervezeti csend?

Mi jellemzi az alkalmazottak közösségi médiakommunikációját?

Mire vonatkozik a szervezeti szocializáció? Melyek a szervezeti szocializáció szakaszai? Mi jellemzi az egyes szakaszokat?

Milyen kommunikációs sajátosságai vannak az egyes szervezeti szocializációs szakaszoknak?

Hogyan definiálható a munkáltatói márka?

Mi a szerepe a munkáltatói márkának az alkalmazottak szervezeti életében?

11. A SZERVEZETI VÁLTOZÁS KOMMUNIKÁCIÓJA

TANULÁSI CÉLOK

- A szervezeti változás céljának és lényegének megértése.
- A szervezeti változás okainak feltérképezése.
- A szervezeti változás folyamatának a megismerése.
- A szervezeti változást akadályozó tényezők megismerése: az ellenállás egyéni és szervezeti okainak áttekintése.
- A szervezeti változást elősegítő stratégiák és taktikák megismerése.
- A szervezeti változást támogató kommunikációs feladatok áttekintése.
- A szervezeti tanulás fogalmának és fontosságának megismerése.
- A szervezeti átalakulás szükségszerű helyzeteinek áttekintése.
- A szervezeti változás diskurzív bemutatásának fontossága.

11.1. A szervezeti változás lényege

A változás az élet része, ezért a szervezetek sem tudják elkerülni. A szervezetek működésére hatással van a természeti, társadalmi, politikai és gazdasági környezet. A működés állandóságának fenntartása érdekében a szervezeteknek szüntelenül változnia és alkalmazkodnia kell (Csepeli, 2015). A szervezeti változások lehetnek nagymértékűek, amelyek a korábbi működést teljesen átalakítják. Ilyen esetek pl. a más szervezetekkel való összeolvadás, a szervezet céljának, küldetésének és jövőképeinek megváltozása vagy szerkezetátalakítás és tömeges leépítések. A legtöbb esetben azonban a változások nem ilyen jelentősek, hanem a mindennapi szervezeti működésből következnek.

A szervezetek nyílt rendszerek, amelyeknek alkalmazkodniuk kell mind a külső mind belső változásokhoz. Az emberekhez hasonlóan, a szervezetek is életciklussal rendelkeznek, és a szervezeti létezés különböző szakaszaiban – megalakulás, növekedés, hanyatlás és megszűnés – sajátos átalakulási folyamatok jellemzők. A szervezeti változások lehetnek tervezettek is, amikor a külső környezet elvárásai vagy a belső szervezeti működés során felmerülő problémák a létező szerkezetek és folyamatok megváltoztatását teszik szükségessé (Miller, 2015). S habár a tervezett átalakítások mozzanatait előkészítik, ezek során nem várt változások is bekövetkezhetnek, amelyek a változásban résztvevők elképzeléseinek különbségeiből fakadnak.

A szervezeti változtatás célja a hatékony működés és a teljesítmény megtartása vagy fellendítése, a szervezet alkalmazkodóképességének fokozása, a meglévő funkciók ellátásának tökéletesítése (Bakacsi, 2004; Csepeli, 2015). A piaci rendszerben működő szervezetek számára versenyelőnyt jelent, ha rugalmasok és a változás képességét mutatják fel. A szervezeteknek folyamatosan készenlétben kell állniuk a változásra, és amennyiben szükséges, részben vagy akár teljesen át kell formálódniuk. Ez nem tévesztendő össze azzal a helyzettel, amikor a változtatás meggondolatlan, divatos, felesleges és mindössze erőforrás-pocsékolás. Ugyanakkor, minden szervezetre jellemző valamilyen fokon a stabilitásra törekvés, a megszokott struktúrákhoz és magatartásokhoz való ragaszkodás (Csepeli, 2015, Bakacsi, 2004).

A nyugat-európai és az észak-amerikai kulturális környezetben a szervezeti változás pozitív kulturális jelentéssel bír, vagyis jónak, kíváncsnak, modernnek és haladónak tekintett, amely a szervezetek folyamatos fejlesztésének a kiindulópontja. Éppen ezért, a szervezeti változás témakörében folyó kutatások a változások felgyorsítását és hatékony végrehajtását kívánták elősegíteni. A szervezeti változásokkal kapcsolatos kutatások gyakran arra összpontosítanak, hogy segítsék a vezetőket a szervezeti változás és innováció előmozdításában, a kívánt eredmények elérésében, valamint az emberek irányításában a változás folyamatán keresztül (Lewis, 2014).

11.2. A szervezeti változás okai

A szervezeti változás jelenségének a megértését három fogalom segíti, éspedig az innováció, a tervezett változás és nem tervezett változás. Az innováció olyan újdonság bevezetésére utal, amely a szervezet tevékenységének értékét növeli. A tervezett változás a szervezet szerkezetének és folyamatainak szándékos megváltoztatását jelenti. A nem tervezett változást a külső környezeti nyomás vagy a szervezeten belül felmerülő váratlan események okozzák. A tervezett változás általában időszakos, míg a nem tervezett változás folyamatos és halmozódó (Miller, 2015).

A szervezet külső környezetében számos olyan esemény történik, amelyek kikényszerítik a szervezetek változását. A szervezetek változását a külső

környezet öt területén zajló folyamatok befolyásolják, és pedig a piac átalakulása, a tudásnövekedés, a technológiai fejlődés, a munkaerő átalakulása és a munkaviszonyok változása. A piacon érvényesülő igények egyre változékonyabbak és differenciáltabbak. Ennek következtében a termékek és szolgáltatások életciklusa lerövidül. A technológiai fejlődés következtében újabb és újabb termékek jelennek meg, amelyek kiszorítják a régieket. A posztmodern társadalomban az információ felértékelődik és a formális képzés ideje kinyúlik, miközben a megszerzett tudás nagyon hamar elavul. Az egyéni és szervezeti tanulás állandó feladattá válik. A technológiai fejlődés páratlan mértékben felgyorsul, és azok a szervezetek, amelyek működésükben a legújabb innovációt nem alkalmazzák, hamar elveszítik piaci helyzetüket. A demográfiai csökkenéssel a munkaerő volumene is zsugorodik, a munkavállalói elvárások pedig megváltoznak. A gyors munkahelyváltások a jellemzők, ezért a szervezetek számára a tehetséges munkaerő megtartása és elkötelezése komoly kihívást jelent (Csepeli, 2015).

A szervezet belső környezetére is jellemző a változás. A legalapvetőbb változás a kopás, amely az anyagi-műszaki feltételeket éppúgy érinti, mint a személyi feltételeket. A kopás következtében romlik a berendezés és elavul a felszerelés, a szervezetben felhalmozódó tudás pedig csökken, miközben a külső környezetben a tudástermelés fokozódik. A kopás mindenképp előrelátható, ezért a szervezet befektetésekkel és a munkaerő képzésével ellensúlyozni képes ezeket a folyamatokat (Csepeli, 2015). A szervezeten belüli változások érinthetik a működési folyamatokat, a technológiát, a végeredményt, a struktúrát, a kultúrát, a hatalmi viszonyokat és a szervezeti magatartást.

11.3. A tervezett változás folyamata

A szervezeti változás sikeres lebonyolítása feltételezi a tervezettséget. A változás egy olyan folyamat, amely átvezet a jelenlegi helyzetből egy kívánt állapotba (Bakacsi, 2004). Úgy tűnhet, hogy csak ki kell tűzni a célt, és a változás magától megtörténik, ha a vezető ezt akarja. Ez azonban, nem így van. A változás folyamatában négy lépés követi egymást:

A szervezeti elemzés, amely során a szervezet aktuális helyzete tárul fel, beleértve a változást sürgető problémák és a problémákhoz vezető okok beazonosítását. A helyzetelemzésnek rangsorolni kell a feltárt problémák

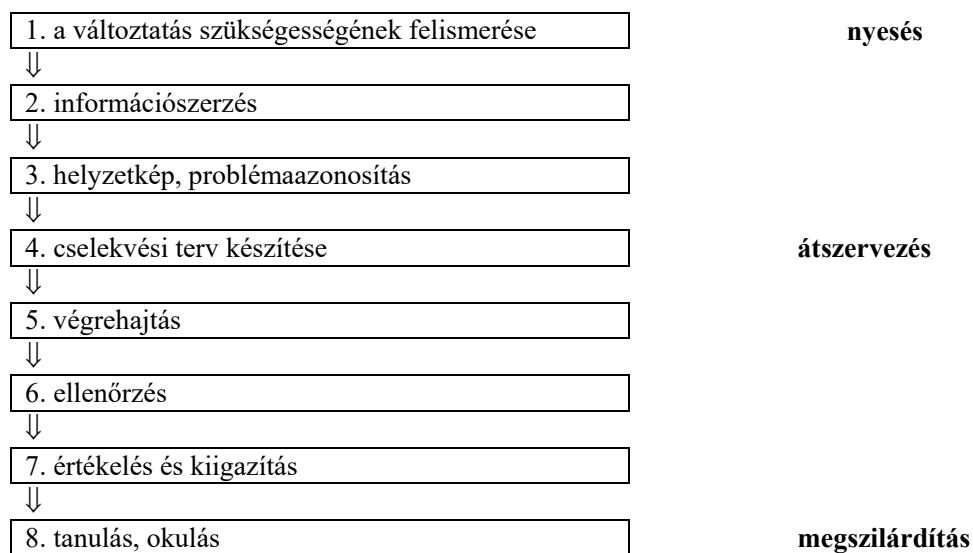
fontosságát a szervezet életében, továbbá, hogy mennyire sürgős ezek megoldása.

A szükséges változások megvalósításához kívánatos a belső tényezők alapos elemzése. Itt ilyen kérdések megválaszolása szükséges: kitől várható ellenállás? Miért és milyen mértékű ez az ellenállás? Kinek van a változás megtervezéséhez szükséges információja, és kinek az együttműködése nélkül a változás nem megvalósítható? Milyen a változás kezdeményezőinek a viszonya a többi érdemi szereplővel?

A szervezeti változás stratégiájának és taktikáinak kidolgozása. Ebben a szakaszban a változtatás végrehajtásához cselekvési terv kidolgozására kerül sor, amely pontosítja az elvégzendő feladatokat, felelősöket, hatásokat és a szükséges anyagi forrásokat.

A tervezést a megvalósítás szakasza követi, amelyet a tervezett lépések ellenőrzése, értékelése és kiigazítása követ. Ebben a szakaszban szükségszerű kikapcsolni mindazokat az erőket, amelyek a meglévő szervezeti működést fenntartják. Szintén ebben a szakaszban történik meg az új szervezeti séma életbe léptetése (Csepeli, 2015). A tervezett változás akkor tekinthető sikeresnek, ha a szervezet tanul a kialakult helyzetből, és ezáltal javul a szervezet teljesítménye.

A változtatás folyamatmodellje a következőképpen ábrázolható:



Forrás: Csepeli 2015: 269 – 5.1. ábra. A változtatás folyamatmodellje

A szervezeti változás sikerének esélyeit öt tényező befolyásolja. Az első tényező a jelenlegi helyzettel való elégedetlenség. A második tényező, az elégedetlenség megszüntetését ígérő világos cél. A harmadik tényező a cél elérését biztosító cselekvési terv. A negyedik tényező a cselekvéssorozat. Az ötödik tényező a változtatás költsége. A sikeres változtatás esélye akkor a legnagyobb, ha a jelenlegi helyzet nagy elégedetlenséget okoz, viszont tisztán előre lehet látni a rossz helyzetből való kilépés módját, illetve a változtatás olcsóbbra kerül, mint az aktuális helyzet fenntartása (Csepe, 2015).

11.4. A változással szembeni ellenállás

A szervezeti változtatás során számos olyan probléma alakulhat ki, amelyek akadályozzák a változtatás lépéseinek sikeres megvalósítását. Az alábbi táblázatban összefoglalva találhatók azok a problémák, amelyek a leggyakrabban veszélyeztetik a változtatás kivitelezését.

36. táblázat. A szervezeti változás során felmerülő problémák

Problémák
A vezetői támogatás hiánya
A felsővezetők erőltetik a változást
A kulcsfontosságú vezetők következetlen fellépése
Irreális elvárások
Az érdemi részvétel hiánya
Gyenge kommunikáció
A változtatás célja nem egyértelmű
A változásért való felelősség nincs megfelelően meghatározva

Forrás: Miller 2015: 179. – 10.1. táblázat. Tipikus problémák a szervezeti változási folyamatban

A táblázatban felsorolt tényezők a szervezeti ellenállás kialakulását befolyásolják. A szervezeti ellenállás akkor alakul ki, ha a vezetők a változtatás során rossz politikát alkalmaznak és helytelenül irányítják a változást. A változással szembeni ellenállást fokozza, ha a vezetők következetlenek, nem támogatják a változás által nagymértékben érintettek körét, lehetetlen várakozásokat fogalmaznak meg, rosszul kommunikálnak a változásról, és a felelősségek leosztása nem átlátható. Ha a vezetés nem veszi figyelembe a szervezeti tagok ellenállását, és tovább erőlteti a változtatási folyamatot, a kudarc biztosítva van.

A változás végrehajtását akadályozó tényezők között a kutatások leggyakrabban a változásban érintettek attitűdjeit, meggyőződéseit és reakcióit vizsgálják. Az emberek természeténél fogva kerülnek a változást, amely idegenkedés pszichológiai okokra vezethető vissza. A szervezeti tagok ösztönösek ellenállnak a változásnak, mert ez nagyfokú bizonytalansággal és stresszel jár, ezért a szervezet vezetői a szervezeti érintettek ellenállásának feloldásán kell, hogy gondolkozzanak.

A szervezeti változás nem csak vezetői kérdés, hanem egyben társadalmi konstrukció is, amelynek alakításában minden érintett részt vesz. A változás sikeres kivitelezésében vagy a változással kapcsolatos ellenállás kialakulásában a vezetői kommunikációnak jelentős szerepe van. A vezetők, kommunikációjuk révén tájékoztatnak, kereteznek és értelemmel töltik fel a változtatás folyamatát, amellyel befolyásolják a szervezeti tagok magatartásának kialakulását (Lewis, 2014). A változtatás akkor valósulhat meg sikeresen, ha a szervezet érintettjei együttműködnek ebben a folyamatban.

11.4.1. A szervezeti ellenállás személyi okai

A szervezet tagjai támogató magatartást tanúsítanak a változással szemben, amennyiben úgy ítélik meg, hogy csakugyan szükség van a változtatásra, illetve a javasolt változtatás megfelelő a problémás helyzet megoldására. A szervezeti tagok akkor fogadják el a változtatást, ha ezt megvalósíthatónak és számukra is kedvezőnek tekintik.

A szervezeti tagok részéről a változtatás támogatása helyett ellenállás is megjelenhet. A személyes ellenállás pszichológiai, kulturális és magatartási okokra vezethető vissza. A pszichológiai okok közül a legfontosabb az ismeretlentől, a bizonytalanságtól való félelem. Az ember szinte mindent megtesz azért, hogy a körülötte zajló változásokat ellenőrzése alatt tartsa. A szervezeti léte a megszokás jellemző, a tevékenységek többsége rutinok szerint zajlik, ugyanis ez kevesebb szellemi és fizikai energiát igényel, mint az újra való áttérés. A szervezeti változtatás a már megszerzett és bebiztosított értékek elvesztésének kockázatával jár. A változtatás a szervezeti tagok anyagi érdekeit is sértheti, sőt a státusuk is veszélybe kerülhet. Ehhez hozzáadódik annak a félelme, hogy a megváltozott körülmények között az új követelményeknek nem tudnak eleget tenni. Az ellenállás különösen erős, ha az átalakulással esetleg maga a munkahely is veszélybe kerülhet (Bakacsi, 2004).

A változtatástól elzárkózó szervezeti tagok szelektíven észlelik saját viselkedésüket, és főleg azokat a jelzéseket veszik észre, amelyek megerősítik magatartásuk helyességét. Azokon a jelzéseken, amelyek megkérdőjelezzik magatartásukat, hajlamosak észrevétlenül átugrani. A magatartásban megjelenhet az outsiderhatás, amikor a szervezeti tagok úgy tesznek, mintha őket nem érintené a változtatás. És végül, amennyiben a szervezeti tagok nem tartják hitelesnek a szervezetet és negatívan gondolkodnak róla, ugyanis negatív szervezeti tapasztalataik vannak, a magatartásuk cinikussá válik, mert nem bíznak a kedvező átalakulásban (Lewis, 2014).

11.4.2. Az ellenállás szervezeti okai

A változásnak való ellenállás szervezeti okai között elsősorban a szervezeti konzervativizmus említhető. A szervezetek törekednek az állapotuk fenntartására, és a működésük során számos olyan mechanizmust alakítanak ki, amelyek ellenállnak a változásnak. Ennek egyik eredménye, hogy jó szándékú vezetők belebuknak a változtatási szándékukba. A változtatás kívánatossága azon múlik, hogy az emberek számára mennyire égető a megoldani kívánt probléma. A változást általában a vezetők kezdeményezik, és ha a szervezeti tagok úgy ítélik meg, hogy nem is olyan nagy a probléma, ellenállnak a változásnak. A vezetők, kezdeményezőkként, a változást jónak tartják, és felértékelik ennek eredményeit. Ugyanakkor, a vezetők aláértékelik a szervezeti tagok rugalmatlanságát, és saját elkötelezettségük miatt nem is számolnak az ellenállással. A vezetők az ellenállást a szervezeti tagok személyes hozzáállásának tekintik, és úgy vélik, hogy a beosztottak szándékosan akadályozzák a szervezeti folyamatokat (Bakacsi, 2004).

A változással szembeni ellenállás talán legfontosabb szervezeti oka a hatalmi pozíciók féltése. Ez a félelem jogos, hiszen a változások mindig érintik a pozíciókat és a közvetlen érdekeket is. A változás magával hozhatja a szervezet szerkezetének átalakítását, a bejáratott érdekérvényesítési eljárások felfüggesztését, az erőforrások újraelosztását, és akár egyes szervezeti egységek megszűntetését.

Az erős szervezeti kultúra a harmadik olyan szervezeti tényező, amely akadályozhatja a szervezeti változást. A változtatás ideje alatt a szervezeti tagoktól nagyobb erőfeszítést várnak el, hiszen a szervezetet továbbra is működtetni kell, a változtatás nem mehet a folyamatos működés kárára. Amennyiben a szervezeti kultúra a konzervativizmus értékei mentén alakult ki, az informális mezőnyben érvényesülő normák és viselkedések ellene mennek a változásnak (Bakacsi, 2004).

11.5. A változásvezetés stratégiai és kommunikációja

A szervezeti változás lebonyolítása a vezető irányításával történik. A vezetőnek fontos szerepe van a változtatás stratégiájának kidolgozásában, kommunikációjában és végül lebonyolításában. A vezetőnek legalább háromféle hozzáállása lehet a külső környezeti vagy a belső szervezeti kihívásokhoz. A szervezet viszonya a változással szemben lehet reaktív vagy védekező, amely arra utal, hogy a szervezet csak alkalmazkodik a kihívásokhoz vagy akár problémákhoz. A szervezet elejébe is mehet a különböző változásoknak és pre-aktív magatartást tanúsíthat. És végül, a szervezet lehet pro-aktív és kezdeményezheti a változásokat, ezáltal környezetét arra kényszerítve, hogy őt kövesse.

11.5.1. Változásvezetési stratégiák és taktikák

A változás elkezdése előtt a vezetésnek ellenőrizni kell, hogy érdemes-e elindítani a változási folyamatot. A változás csak akkor vihető végig, ha a belőle származó haszon meghaladja a költségeket. Ugyanakkor, a szervezeten belül, a változást támogatók koalíciója erősebb kell legyen, mint az ellenállóké.

Változásvezetési stratégiák: a szervezeti változás lebonyolításának lét módja lehetséges. A változást végre lehet hajtani lassan/fokozatosan, és gyorsan/radikálisan. A lassú és a gyors változtatás eltérő szervezeti körülmények számára megfelelők, ezért először fel kell mérni, hogy a kialakult helyzetben a lassú vagy a gyors változás eredményesebb. Ennek megállapításához a következő négy tényező mérlegelése szükséges (Bakacsi, 2004):

Az ellenállás előre jelezhető mértéke és formái: amennyiben nagy az ellenállás a szervezeti változással szemben, a vezetők arra kényszerülnek, hogy lépésben hajtsák végre a változtatást.

A szervezeti változást támogatók hatalmi helyzete: amennyiben az ellenállók hatalmi pozíciói erősebbek, mint a változást óhajtok, akkor szintén csak lépésben lehet elkezdeni a változtatást.

A változáshoz szükséges információ és együttműködés szükségessége: a változást kezdeményezőnek minél inkább szüksége van mások információira és együttműködésére, annál lassabban tud haladni a változtatási folyamattal.

A gyors változtatás akkor szükségszerű, ha a szervezeti probléma súlyos, a teljesítmény nagyon gyenge, és a szervezet sorsa veszélyben van.

A gyors/radikális és a lassú/fokozatos stratégiák összehasonlítását az alábbi táblázat tartalmazza:

37. táblázat. A gyors és a lassú változtatás összehasonlítása

Lassú változás	Szemponatok	Gyors változás
Néhány lényeges szervezeti jellemző változik	A változás terjedelme	Számos vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik
A változó szervezeti jellemzők kismértékű módosulása	A változás mértéke	A szervezeti jellemzők nagymértékű változása
Adott szervezeti egységekre korlátozó változások	A változás hatóköre	A szervezet egészét érintő változások
A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	A változás szintje	A szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások
Lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	A változás módja	Nagyobb, látványos ugrások révén bekövetkező változások
Viszonylag lassan bekövetkező változások	A változás sebessége	A változások viszonylag gyorsan következnek be
A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése	A változás alapvető célja	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása
Az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja	A változás irányítása	A felső vezetés irányítja

Forrás: Bakacsi, 2004: 287 – 9.1. táblázat. Az inkrementális és radikális változások összehasonlítása

Taktikák: a taktikák a változtatási stratégia megvalósítását segítik, miközben a változás költségeit csökkentik, a hasznot pedig növelik. A leggyakrabban alkalmazott taktikák a rásegítő, a felvilágosító, a manipulatív és a hatalmi taktika (Bakacsi, 2004).

Rásegítő taktikáról akkor beszélünk, ha az érintettek, akik a változást kezdeményezik, elkötelezettek a változással szemben, a vezetők pedig felkarolják az érintettek változtatási szándékát. A rásegítő taktika feltételezi, hogy az érintettek már felismerték a megoldandó problémát, elfogadják a változást megoldásként és nyitottak a külső segítségre.

A felvilágosító-oktató taktika arra a gondolatra alapszik, hogy a szervezeti tagok, ha felismerik a változás szükségességét, akkor elkötelezetté válnak. Ez a taktika azt tűzi ki célul, hogy a tagoknak eljuttatja mindazt az

információt, amely a változás iránti elkötelezettséghez szükséges. Ez azonban egy időigényes taktika, és olyankor eredményes, ha tudati-ismereti korlátja van a változásoknak.

A manipulatív taktika alkalmazása során a változást kezdeményezők egyoldalúan befolyásolják a szervezeti tagokat. A vezetők az érintettek érzelmi és tudati viszonyulását a változáshoz manipulálni igyekeznek, hogy a változás kívánatosnak tűnjön, és közben a negatív vonatkozásokat igyekeznek eltitkolni. A manipulatív taktika akkor célravezető, ha nincs idő az előkészítő munkára, a hatalmi eszközök nem vehetők igénybe, az érintettek nem elkötelezettek, a változás vezetőinek nincs is közvetlen befolyása a változásban érintettekre, a változás eredményeit nem lehet pontosan felmérni, valamint gyorsan és hatékonyan kell leküzdeni a változásokkal szembeni ellenállást.

A hatalmi taktika elsősorban a kényszerítés eszközét használja a változás elérésére. Az alkalmazásának azonban bizonyos költségei vannak a vezetőkre nézve. Gondoskodni kell a jutalmakról és a büntetésekről. A büntetés által kiváltott újabb engedetlenség újabb szervezeti problémákat okozhat.

11.5.2. A változás kommunikációja

A változás folyamatáról tájékoztatni kell mindazokat, akik érintve vannak. A tervezett változás esetén a kommunikációs tevékenység is tervezést igényel. A nem tervezett változás esetén szintén fontos a gyors és hiteles kommunikáció, ezt nevezik kríziskommunikációnak (Miller, 2015).

Mivel a változási folyamat megvalósítása az alkalmazottak együttműködését igényeli, a változás kommunikációjának fontos része az alkalmazottakra vonatkozik. Az alábbi táblázatban a változással kapcsolatos vezetői kommunikációs stratégiák összefoglalása követhető nyomon:

38. táblázat. A változási folyamatok vezetői kommunikációja

Stratégia	Magyarázat
Permetezz és imádkozz!	A vezetés mindenféle információval elárasztja a dolgozókat abban a reményben, hogy a dolgozók képesek lesznek szétválogatni a lényeges és a lényegtelen információkat.
Mondd és add el!	A vezetés kiválasztja az alapvető szervezeti kérdésekkel kapcsolatos üzenetek korlátozott körét, majd eladja az alkalmazottaknak a javasolt megközelítés hatékonyságát.

Stratégia	Magyarázat
Aláhúzás és felfedezés	A vezetés a változás sikerességével kapcsolatos alapvető kérdésekre összpontosít, és lehetővé teszi a munkavállalók számára a kreatív szabadságot a különböző lehetőségek feltárására.
Azonosítás és válasz	A vezetés meghallgatja és azonosítja a munkavállalók legfontosabb aggályait, majd válaszol ezekre a felvetett kérdésekre.
Visszatartás és fenntartás	A vezetőség a lehető legnagyobb mértékben visszatartja az információt, majd amikor a vezetőséget kérdésekkel vagy pletykákkal szembesítik, fenntartják a vezetői álláspontot.

Forrás: Miller, 2015: 181 – 10.2. táblázat. Vezetői stratégiák a változás kommunikációjában

A táblázatban csak az alkalmazottakkal kapcsolatban használt kommunikációs stratégiák összefoglalása látható, azonban a változási folyamat alatt a szervezet összes érintettjével szükséges a kommunikáció. A kommunikációs stratégiák megtervezése és kivitelezése során számolni kell azzal, hogy a szervezeti érintettek kapcsolatban vannak egymással, és a hozzájuk eljutott információt megosztják egymással.

11.6. Szervezeti tanulás és szervezetfejlesztés

A szervezeti változás összekapcsolódik a szervezeti tanulóssal. A változás kiváltó oka általában valamilyen megoldatlan szervezeti probléma vagy környezeti kihívás, amely a szervezetet felkészületlenül érte. A sikeresen lebonyolított szervezeti változás során a szervezet és tagjai számos tapasztalatra tesznek szert, és lehetőség nyílik az elkövetett hibák elemzésére és kiigazítására (Bakacsi, 2004).

A változás szempontjából a legkedvezőbb, ha a változás során megszerzett tapasztalat nem vész el, hanem beépül a szervezeti tudásba és kultúrába. Ennek tervezett formája a szervezetfejlesztés (*organizational development*). A szervezetfejlesztés azt jelenti, hogy a szervezeti tagokat ráhangolják, felkészítik a változásra, a szervezet változása pedig a teljesítménynövekedést és a szervezeti tagok jólétét szolgálja.

A szervezetfejlesztés irányulhat a szervezet szempontjából bármilyen lényeges magatartás kialakítására, megváltoztatására vagy rutinszerű

begyakorlására. A szervezetfejlesztési projektek közös vonása a szervezet teljesítményének növelése érdekében tervezett változások ösztönzése. Ugyanakkor, a szervezetfejlesztés feltételnek tekinti az egyének, illetve csoportok részvételét, együttműködését és folyamatos önfejlesztését. A kényszerítés és hatalmi eszközök által vezényelt változások nem illenek össze ezzel a filozófiával (Bakacsi, 2004).

A szervezetfejlesztés filozófiai alapértékei közé tartoznak az emberek tisztelete, a kölcsönös bizalom és támogatás, a hatalom kiegyenlítése, az őszinte kommunikáció és a vélemények ütköztetése, valamint a részvétel (Bakacsi, 2004). A szervezetfejlesztési akciók abból az alapfeltételezésből indulnak ki, hogy az emberek felelősek, lelkiismeretesek, kapcsolat-orientáltak, akiknek jár a tisztelet és a megbecsülés. A szervezeti tagok között fontos a bizalmi légkör megteremtése, a vezetőktől elvárt magatartás a hitelesség és a támogatás. A szervezetfejlesztés során kevés hangsúly kerül a tekintélyre és felügyeletre, fontosabb az emberi és a szakmai színvonal érvényesülése. Az őszinte kommunikáció kiemelt szerepet kap, a problémák és véleménykülönbségek ütköztetése a jellemző. A szervezeti tagok aktív résztvevői a szervezeti életnek, és a változási folyamatok előkészítésébe, végrehajtásába és ellenőrzésébe is bekapcsolódnak.

A szervezetfejlesztési tevékenységek lehetnek munkahelyen kívüliek vagy munkahelyen belüliek. A munkahelyen kívüli tevékenységek előnye, hogy a szervezeti tagok kikerülnek a munkavégzés nyomása alól, így jobb a motiváció, azonban az elsajátított ismeretek kevésbé kerülnek alkalmazásra a munkahelyi gyakorlatokban. A munka közbeni projektek hatása jobban értékelhető, azonban erőfeszítést igényel a munkatársaktól, hiszen a napi munkavégzés mellett szereznek új ismereteket. A szervezetfejlesztési projektek a következő területeken hoznak eredményt: együttműködési és vezetési problémák, a szervezeten belüli kapcsolatok javítása, konfliktusok feloldása, csoportépítés, konfrontációs találkozók, közvetítő találkozók, bérezési és jutalmazási rendszer kidolgozása, munkakörtervezés, a szervezeti klímát és folyamatokat mérni tudó módszerek kidolgozása, folyamat tanácsadás stb. (Bakacsi, 2004).

11.7. A szükségszerű szervezeti változások

A szervezeti változás célja a szervezeti teljesítmény növelése és a kihívásokra való színvonalas válaszadás. Vannak azonban olyan helyzetek is, amikor a tervezett változtatás szükségszerűvé válik. A továbbiakban három ilyen helyzet bemutatására kerül sor, éspedig a szervezet ellenőrizetlen növekedése vagy hanyatlása, valamint sikertelen működése esetén.

11.7.1. A szervezet ellenőrizhetetlen növekedése

Egy szervezet akkor működik jól, ha összhang van a felépítés és a fejlettsége között. Sok esetben a szervezetek indokolatlanul elkezdenek terjeszkedni, burjánzani és a felépítés már nincs összhangban a fejlődést szolgáló növekedéssel. A szervezetek életciklusa sajátos fejlődési folyamatokat ösztönöznek, azonban a növekedést és a fejlődést összhangban kell tartani. A szervezetek létrejöttének első szakasza a kreatív fázis, amikor a szervezet letisztázza társadalmi szerepét és céljait. Ilyenkor az informális struktúrák dominálnak. A második szakasz a direktív fázis, amikor formalizálódik a szervezet, megjelennek a középvezetők, és már az érdekkonfliktusok is napirendre kerülnek. A delegációs fázisban a szervezeti egységek autonómiát követelnek, amely válságok kialakulásához vezet. Ezután következik a koordinációs fázis, amikor a szervezet tagolódik, információhiány jelenik meg, és elkezdődik a szervezeti egységek közötti rivalizáció. Ebben a szakaszban újabb válságok alakulnak ki. A ciklus a tanácsadási fázissal zárul, amikor a szervezet bonyolultsága olyan fokot ér el, hogy külső felmérésre és tanácsokra van szükség a tevékenységek újjászervezése és összehangolása érdekében.

11.7.2. A hanyatló szervezet

A szervezet növekedésével együtt járnak a válságok, a válságok megoldása pedig a szervezeti felépítés megváltozásával jár. Ha a szervezeti felépítés megváltoztatása elmarad, vagy túl későn következik be, akkor a szervezet hanyatlani kezd. A hanyatlás jelei a hiány krónikussá válása a szervezeti élet minden területén, így pl. az erőforrások, az alkalmazotti létszámok, a költségvetés, az ügyfelek és vevők számának tekintetében. Ezekkel a folyamatokkal egyidőben a vezetők motivációja is csökken, így hanyatlásnak indul a szervezet. A szervezet belső összeomlása következtében a piachoz való alkalmazkodási képesség is sérül, így a versenytársak kiszorítják a szervezetet.

11.7.3. Sikeres és sikertelen szervezetek

A sikeres szervezetek a funkcióra összpontosítanak, és mindent megtesznek, hogy a szervezet termékeit és szolgáltatásait igénybe vevők elégedettségét biztosítsák. A sikeres szervezetek szeretnek kiválóak lenni. A szervezeten belül magas fokú autonómiát adnak egységeiknek, bátorítják a vállalkozást, az újító szellemet, az önálló gondolkodást, a kockázatvállalást. A problémák azonnali megoldására törekednek, kiemelt szerepet nyer az őszinte és ütköztető kommunikáció. Vannak azonban olyan szervezeti sajátosságok, amelyek a szervezet sikertelen működését jelzik. A sikertelenség okai a technológiai lemaradás, a szervezet kiszolgáltatottsága, a belső ellenőrző mechanizmusok elégtelensége, a rossz belső ellenőrzés, a visszacsatolás hiánya, a vezetés elkényelmesedése, az alkalmazkodást szolgáló intézkedések elodázása. A vezetésnek itt is fontos szerepe van, hiszen a vezetői döntés és magatartás minősége a sikert vagy a kudarcot teremti meg.

11.8. Diskurzusok a szervezeti változásról

A szervezeti kommunikáció kutatásának újabb megközelítéseiben hangsúly került a vezetők változáskommunikációjának tartalmára is. Azok a vezetők, akik kommunikációjukban víziós tartalmat használnak, hatékonyabbak, mint azok, akik pragmatikusabb tartalmat használnak. A hatékony vezetői diskurzust az érdekeltek iránti erős elkötelezettség, az újjáépítés iránti elszántság és a megújulás lehetősége jellemezte a válságon keresztül. A vezetők megfelelő változás-diskurzusa kedvezően képes befolyásolni a változás kivitelezését. A keretezés a jelentésképzés egy olyan módja, amelyben az adott téma egy vagy több szempontját emelik ki más szempontokkal szemben. A hatékony vezetők tudják, hogy hol tart a szervezet és hová szeretnék, hogy eljusson. Ugyanakkor, a hatékony vezetők figyelnek a kontextusra, felismerik azokat az időpontokat és helyzeteket, amikor lehetőség van a jelentésformálásra, vagy amikor olyan korlátok vannak, amelyek akadályozzák a keretezési folyamatot (Miller, 2015). Az alábbi táblázatban a vezetői kommunikáció során használható keretezési lehetőségek láthatók (Miller, 2015):

39. táblázat. A vezetői keretezés eszközei

	Szerepe	Használat indoklása	A használat elkerülése
Metaforák	Egy alany hasonlóságát mutatják valami máson keresztül.	Kíváncs, hogy egy téma új értelmet nyerjen.	Amikor elrejt fontos alternatív jelentéseket.
Zsargon és szlogenek	Egy témát ismerős fogalmakkal kereteznek.	Az ismerős utalások fokozhatják a jelentést. A szakzsargon és a szlogenek segítenek egy vízió jó és rossz vonatkozásainak a közvetítésében.	Amikor egy szót vagy kifejezést a túlzott használat veszélye fenyeget.
Ellentmondás	Egy témát az ellentéte szempontjából írnak le.	Néha könnyebb meghatározni, hogy mi nem a téma, mint kijelenteni, hogy mi az.	A jelentés a gyenge kontraszt miatt torzulhat
Forgatás	Egy témát pozitív vagy negatív fényben tüntetnek fel.	Feltárja a téma erősségeit vagy gyengeségeit.	A forgatás és a valóság aránya túlzott.
Történetek	Példával keretezik a témát.	Felkeltik a figyelmet és kapcsolatot teremtenek.	Amikor elrejt fontos alternatív jelentéseket.

Forrás: Miller, 2015: 190 - 10.3. táblázat. A vezetői keretezés eszközei

A táblázatban összefoglalt lehetőségek a vezetőnek eszközöket adnak a kezébe, hogy a változási folyamatról hatékonyan kommunikáljon. A változás és a vezetés társadalmilag megkonstruált jelenségekként is felfoghatók, olyan folyamatokként, amelyek jelentést termelnek.

KÉRDÉSEK

Mikor van szükség a szervezetek változtatására?
Melyek a szervezeti változás okai?
Melyek a szervezeti változás folyamatának lépései?
Melyek a szervezeti változás ellenállásának egyéni okai? Hát a szervezeti okai?
Melyek a szervezeti változást elősegítő stratégiák és taktikák?
Hogyan történik a szervezeti változás kommunikációja?
Mit jelent a szervezeti tanulás milyen kapcsolatban áll a szervezetfejlesztéssel?
Melyek a szervezeti átalakulás szükségszerű helyzetei?
Mi a jelentősége a szervezeti változás diskurzív bemutatásának?

12. A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS KOMMUNIKÁCIÓJA

TANULÁSI CÉLOK

A társadalmi felelősségvállalás lényegének és befolyásoló tényezőinek a megértése.

A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos fogalmak megértése. A társadalmi felelősségvállalás céljának és motivációjának megértése a különböző elméleti megközelítések mentén: instrumentális, politikai, integratív és etikai.

A társadalmi felelősségvállalás kommunikációs stratégiáinak osztályozása.

A társadalmi felelősségvállalás kommunikációs modelljének megismerése.

A társadalmi felelősségvállalásról szóló jelentéstétel elveinek, területeinek és keretrendszerének áttekintése.

A társadalmi felelősségvállalás részét képező közösségi kapcsolatok formáinak áttekintése.

12.1. A társadalmi felelősségvállalás lényege

Az elmúlt évtizedekben a globalizáció számos kihívás elé állította a vállalatokat. A globális vállalatok számára komoly feladat a legitimitásuk biztosítása, miközben a globalizáció okozta problémák az üzleti modelljük újragondolását is időszerűvé tették. Ilyen körülmények között, a vállalati társadalmi felelősségvállalás egyre inkább beépült a vállalatok filozófiájába, stratégiájába és napi működésébe (Szegedi & Mélypataki, 2016; Gyulai, 2013; Európai Bizottság, 2011).

A szervezetek társadalmi felelősségvállalása (*corporate social responsibility, CSR*) a szervezetek önkéntes felelősségvállalása, mellyel hozzájárulnak a jobb társadalom és a tisztább környezet megteremtéséhez. A szervezeti érintettekről szóló fejezetben már említésre került, hogy a mind a közérdekű mind a gazdasági szervezetekkel kapcsolatban a szervezeti érintettek elvárásai megváltoztak, amellyel a szervezeteknek számolni kell. Hagyományosan a gazdasági szervezetekkel kapcsolatban annyi elvárás fogalmazódott meg, hogy nyereséget termeljenek a tulajdonosok és részvényesek számára. A vállalati társadalmi felelősségvállalás kérdéseire való odafigyelés a hagyományos gondolkodást felülírja, és új elvárásként

fogalmazódik meg, hogy a szervezetek elszámoltathatósága a társadalom egésze felé kiterjedjen (Cornelissen, 2020).

Ugyanakkor, a modern információs és kommunikációs technológia társadalmi elterjedése a szervezetek működését egyre átláthatóbbá tette, a szervezetek pedig nem tudják ellenőrzés alatt tartani a róluk nyilvánosságra kerülő összes információt; ennek következtében, olyan hírek is terjedhetnek róluk, amelyek árthatnak a nyilvános megítélésüknek. A kommunikációs ökoszisztéma megváltozása tovább fokozta a szervezetek kapcsolatának felértékelődését az érdekelt felekkel. A környezete tisztelettel kezeli azokat a szervezeteket, amelyek pozitív kapcsolatokat ápolnak a helyi közösséggel. Ez általános jóindulathoz és helyi támogatáshoz vezet mind a helyi közösség mind az önkormányzat és a nemzeti kormányzat részéről. Az a sikeres szervezet, amelyik megtalálta a legjobb módját a közösségi kapcsolatok kialakításának és ápolásának, a közösségi elvárásokhoz való felzárkózásnak vagy az elvárások kihasználásának a közösségi szerepvállalási célok érdekében (Cornelissen, 2020).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás talán legbefolyásosabb elméleti modellje Archie B. Carroll nevéhez fűződik, amelyet 1979-ben közölt (Carroll, 1979). Carroll szerint a társadalmi felelősségvállalás a vállalatoknak a környezetükkel szembeni kötelezettségére vonatkozik. Carroll ún. piramis modellje négy felelősségi területet különít el a vállalatok számára, éspedig a gazdasági, a jogi, az erkölcsi és a filantropikus felelősségeket. A vállalatok gazdasági felelőssége, hogy jövedelmezők legyenek; jogi felelősségük, hogy tiszteletben tartsák a nemzeti és nemzetközi jogszabályokat; az erkölcsi felelősségvállalás a társadalmi elvárások szerinti működésre és a károkozás elkerülésére vonatkozik; a filantropikus felelősség a társadalmi jóléthez való hozzájárulást fedi le.

A társadalmi felelősségvállalás azt jelenti tehát, hogy egy szervezet felelősséget vállal olyan intézkedésekért, amelyeknek nem pusztán pénzügyi vonatkozásai vannak, és amelyeket a szervezetnek a társadalom érdekelt feleivel kötött – hallgatólagos vagy kifejezett – szerződés alapján kell végrehajtania (Cornelissen, 2020). A szervezetek társadalmi felelősségvállalása arra utal, hogy a szervezetek a gazdasági érdekek mellett a szociális és környezeti kérdéseket is önként figyelembe veszik a működésük során. Társadalmilag felelős szervezetek a törvényes keretek betartása mellett többet fektetnek a humán tőkébe, a környezetbe és a környezeti szereplőkkel való

kapcsolatukba. Ugyanakkor, a társadalmi felelősségvállalás nem helyettesítheti a szociális jogokra és a környezeti normákra vonatkozó szabályok és törvények betartását. Azokban az országokban, amelyekben nincsenek rendben a megfelelő szabályozások, a szervezetek társadalmi felelősségvállalása nem oldja meg a problémát. A szervezetek társadalmi felelősségvállalása főleg a nagy és multinacionális vállalatokra jellemző, mégis létjogosultsága van bármilyen méretű és szektorban tevékenykedő szervezet esetében. A szervezetek hatóköre meghatározza a felelősségi körét is.

12.2. A társadalmi felelősségvállalással összefüggő fogalmak

A szervezetek felelős magatartásának megragadására más fogalmak is léteznek. Ilyen fogalom a vállalati polgárság (*corporate citizenship*). A vállalati polgársággal kapcsolatos legújabb elképzelések alapját a társadalmi képviselő és részvétel demokratikus modellje képezi. Ez a megközelítés a vállalatokat – az állampolgárokhoz hasonlóan – jogokkal és köteleességekkel rendelkező felelős polgároknak tekinti. A vállalati polgárság azon tevékenységek összességét jelenti, amelyeket a szervezetek a társadalom tagjaként vállalt kötelezettségeik teljesítése érdekében végeznek (Cornelissen, 2020). Az állampolgár és a felelős vállalat közötti különbség abban ragadható meg, hogy az állampolgárok jogai és köteleességei egyensúlyban vannak, miközben a felelős vállalatok többlet erőfeszítést kell tegernek, hogy az érdekelt felek és a társadalom jólétéhez hozzájáruljanak. Ugyanakkor, ez fordított irányban is igaz: a globális vállalatok még mindig negatívan befolyásolják egyes közösségek egészségét és jólétét azáltal, hogy a megélhetéshez a szükségesnél alacsonyabb béreket fizetnek, vagy környezetkárosító termelési vagy ellátási láncbéli gyakorlatokat alkalmaznak (Cornelissen, 2020). A felelős vállalat fogalma nem terjedt el olyan mértékben, mint a társadalmi felelősségvállalás fogalma.

A társadalmi felelősségvállalást gyakran az embereket, a bolygót és a nyereséget is magában foglaló hármas alsó határ (*triple bottom line*) fogalmával határozzák meg. A társadalmi felelősségvállalás olyan tevékenységekre bontható, amelyek a nyereségtermelés és a pénzügyi elszámolások (*profit*) mellett a szociális (*people*) és ökológiai (*planet*) kezdeményezéseket is magukban foglalják. A szociális terület a szervezeten belüli és kívüli szociális és munkaügyi kérdéseket jelenti, beleértve a munkavállalók támogatását és javadalmazását, a munkaerő nemek szerinti

egyensúlyát és sokszínűségét, a korrupció és a csalás csökkentését az üzleti tranzakciókban, valamint az egészségügyi és munkabiztonsági kódexeket. Az ökológiai terület a szervezetek azon felelősségére utal, hogy a környezetvédelem beépüljön az üzleti tevékenységekbe, például törekvés a káros hulladékok és maradékanyagok csökkentésére és a környezetbarát termelési folyamatok fejlesztésére. A nyereségtermelés magába foglalja a termékek gyártásának és értékesítésének hagyományos alsó vonalát, amely azt jelenti, hogy a szervezet a részvényesei számára pénzügyi hasznot termel.

12.3. A társadalmi felelősségvállalás célja, motivációja és stratégiái

Caroll (1991) piramismodelljének kidolgozása óta a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos szakirodalom sokat fejlődött (Claydon 2011), azonban Caroll modellje ma is kiindulópontja a témakörben folyó kutatásoknak. Garriga és Melé (2004) összefoglalták 20 év kutatási eredményeit a szervezeti felelősségvállalás témakörében, és az elméleti megközelítéseket négy csoportba sorolták. A társadalmi felelősségvállalás témakörének elméleti megközelítései több nézőpontot is integrálnak.

40. táblázat. A társadalmi felelősségvállalás kutatásának elméleti megközelítései

Elméletcsoport	A CSR célja	A CSR motivációja
Instrumentális elméletek	A vállalat stratégiai eszköze a jobb gazdasági eredmények elérése érdekében;	A részvényesek bevételeinek maximalizálása, a versenylőny növelése vagy az eladásokat segítő kedvező piaci megítélés megszerzése.
Politikai elméletek	A vállalatok társadalmi erejének felelős használata;	A vállalatok társadalmi erejének felelős felhasználása, a vállalatok és a társadalom közötti társadalmi szerződés betartása.
Integratív elméletek	A vállalatok eleget kell, hogy tegyenek a társadalmi elvárásoknak, illetve az érintettek igényeinek;	A vállalatok preventív hozzájárulása a közérdekű ügyek kezeléséhez, a közfelelősség vállalása, az érintettek igényeire való odafigyelés és a társadalmi ügyekhez való odafordulás.

Elméletcsoport	A CSR célja	A CSR motivációja
Etikai elméletek	A vállalat filozófiájából és értékrendjéből fakadó kötelezettségvállalás a társadalom és a környezet irányába.	A vállalati érintettek iránti köteleességek szándékos felvállalása, olyan kérdésekben, mint az emberi jogok és az etikai üzleti magatartás vagy az általános társadalmi jólét biztosítása.

Forrás: a szerző összeállítása Garriga & Melé, 2004 alapján

Az egyes megközelítések arra mutatnak rá, hogy a CSR tevékenység nem egyformán felvállalt az egyes szervezetek és vállalatok körében. Az elkötelezettség a legalacsonyabb szintű, amikor a vállalatok a CSR-t eszköznek tekintik, a politikai és az integratív elméletek a vállalatok és társadalom között létező köteleességeket és a társadalmi szerződést emelik ki, míg az etikai elméletek az CSR tevékenységek értékalapúságát hangsúlyozzák.

A szervezeteknek az érintettek elvárásaira való válaszkészségét alapul véve a következő CSR stratégiák különíthetők el:

41. táblázat. A CSR stratégiák a szervezeti kommunikációban

A CSR megközelítései	Eszközök	Vezetői felelősség	Elsődleges érdekelték köre
Védekező	Ad-hoc beavatkozások	Közkapcsolati csoport (a szervezeti kommunikáció részeként)	Elsődleges érdekelt felek: részvényesek és kormányok.
Jótékonykodó	Jótékonyági adományok	Közösségi kapcsolatokért felelős tisztviselői csoport a szervezeti kommunikáció részeként)	Másodlagos érdekelték: közösségek.
Hirdetési	PR-kampányok és rendezvények	PR- és rendezvény-menedzserek a szervezeti kommunikáció részeként)	Elsődleges érdekelték: beleértve az ügyfeleket és a nyilvánosságot.

A CSR megközelítései	Eszközök	Vezetői felelősség	Elsődleges érdekelték köre
Stratégiai	Irányítási rendszerek	Az egész szervezeten belül (a szervezeti kommunikáció bevonásával)	Elsődleges érdekelték: beleértve a vevőket és a nyilvánosságot.
Átalakító, transzformatív	Üzleti modellek	Az egész szervezeten belül (a szervezeti kommunikáció bevonásával)	Elsődleges érdekelték, beleértve a jelenlegi és a jövőbeli generációkat.

Forrás: Cornelisson, 2020: 260 – 13.1. táblázat. A társadalmi felelősségvállalás (CSR) megközelítései

A védekező CSR stratégia során a szervezet társadalmi vagy környezeti kérdésekhez köthető tevékenységeket véletlenszerűen vállal be. A jótékonykodás olyan szervezeteket jellemez, amelyek, adományok és szponzorációk révén különböző társadalmi és környezetvédelmi ügyeket támogatnak, és céljuk a közösségi csoportok vagy a civil szektor szervezeteinek megerősítése. A reklámstratégia esetén a szervezet jelképes CSR tevékenységet folytat, annak érdekében, hogy jó megítélés alá essen a közység részéről. Ezt nevezik zöldre mosásnak is (*greenwashing*). A stratégiai CSR szakít a taktikai és helyi szintű megközelítésekkel, és olyan társadalmi és környezeti kérdésekkel foglalkozik, amelyek kapcsolódnak a szervezet stratégiájához és alaptevékenységéhez. A transzformatív CSR stratégia még egy lépéssel tovább megy, amelyre az jellemző, hogy a szervezetek tevékenységüket a környezeti fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás alapvető értékeihez igazítják, valamint megpróbálnak olyan üzleti modelleket és forradalmi termékeket és szolgáltatásokat kitalálni, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy felelősen működjenek. A transzformatív CSR-megközelítés szorosan kapcsolódik az olyan fogalmakhoz, mint a vállalati fenntarthatóság és a fenntartható fejlődési célok az üzleti életben. A fenntarthatóság hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a szervezetek a CSR globális (kívülről befelé irányuló) szemléletét fogadják el, szemben a helyi cégközpontú, belülről kifelé irányuló szemlélettel a környezeti és társadalmi felelősségvállalás tekintetében (Cornelissen, 2020).

12.4. A társadalmi felelősségvállalás kommunikációja

A társadalmilag felelős vállalatok a kommunikációjuk révén tudatják elkötelezettségüket és erőfeszítéseiket az érintett területen. A vállalati társadalmi felelősségvállalásnak része a CSR kommunikáció. A CSR kommunikáció olyan kommunikációs gyakorlat, amelyet a vállalatok azért vállalnak, hogy integrálják a társadalmi, a környezeti, az etikai, az emberi jogi és a fogyasztói érdekeket a vállalati stratégiájukba és a napi tevékenységekbe, és ezáltal párbeszédet kezdeményezzenek, illetve hosszú távú bizalmi viszonyt alakítsanak ki az érintettekkel (Nielsen & Thomsen, 2018). A szervezetek CSR tevékenységének és kommunikációjának összhangja fontos tényező a szervezetek iránti bizalom kialakulásában (Ihlen et al., 2014).

A CSR tevékenység és kommunikáció minden iparágban releváns, azonban vannak iparágaknak, amelyeknek a környezetre és a társadalomra kifejtett hatása erőteljesebb. Ezek az ún. ellentmondásos iparágak, amelyeket fokozott CSR tevékenység és kommunikáció jellemez, hogy ezzel semlegesítsék kedvezőtlen megítélésüket a nyilvánosságban (Gao-Zeller et al., 2019).

A társadalmi felelősségvállalás alapelvei közé tartozik az elszámoltathatóság és a transzparencia. Az elszámoltathatóság és a transzparencia biztosítása érdekében, a vállalatok CSR jelentéseket készítenek, és erőfeszítéseiket különböző kommunikációs csatornákon keresztül elérhetővé teszik. Az European Communication Monitor 2020-as jelentése alapján, a szervezeteknek az érdekeltekkel történő bizalomépítő tevékenysége után a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás kommunikációja a második legfontosabb ügye (ECM, 2020).

A CSR kommunikációs modelljének három összetevője van, éspedig: (1) a kommunikációs felek, (2) a kommunikációs tartalom és (3) a kommunikációs csatornák.

(1) A kommunikációs felek. A vállalatok elsődleges érintettjei közé a tulajdonosok, a részvényesek, a befektetők, az ügyfelek, az alkalmazottak, a helyi közösség, a versenytársak, az ellátók, a lobbicsoportok és a civil szervezetek sorolhatók (Carroll, 2016). Az elsődleges érintettekkel szemben a vállalatnak felelősségei vannak, ugyanakkor az érintettek magatartása a vállalat sikeres működését befolyásolja. A vállalatnak lehetnek másodlagos

érintettjei is, akikre a vállalat tevékenysége bármely formában hatást gyakorol. Az érintetteket a vállalat eltérő szinten vonhatja be a CSR tevékenységébe és kommunikációjába, így csak tájékoztathatja őket, vagy válaszolhat az igényeikre, és végül együttműködhet velük az ügyeik megoldásában. Az érintettekkel való kapcsolódás jellege alapján a vállalat (tájékoztató) egyirányú vagy (az érintettek elvárásaira épülő) kétirányú CSR kommunikációt folytathat (Cho, Furey & Mohr, 2017). A harmadik és talán a leghatékonyabb a bevonási kommunikációs stratégia, ahol valódi kölcsönös párbeszéd folyik a szervezet és az érdekelt felek között. Az érdekelt felek valódi beleszólást kapnak a szervezet CSR-kötelezettségvállalásaiba, és a szervezet igyekszik megfelelni a különböző érdekelt felek társadalmi és környezeti kérdésekkel kapcsolatos elvárásait (Cornelissen, 2020).

Az érintettek körében a vállalat CSR kommunikációjának hitelességét erősíti az elismert harmadik felek támogatása. A vállalat CSR tevékenysége és kommunikációja megbízhatóbb, amennyiben CSR területen díjakkal rendelkezik vagy együttműködik elismert érdekvédelmi szervezetekkel (Coombs & Holladay, 2012; Cho, Furey & Mohr, 2017). A hatékony CSR kommunikáció megvalósulását az alkalmazottak támogathatják, ugyanis a vállalat érintettjei jobban bíznak az alkalmazottak beszámolóiban, mint a vezetői nyilatkozatokban. A vállalatoknak előnyükre válik, ha az alkalmazottakat a CSR-ügyek iránt sikerül elkötelezniük (Coombs & Holladay, 2012).

(2) A kommunikációs tartalom. A szervezetek és vállalatok CSR kommunikációjának tartalma négy elemből épül fel (Tench, Williams & Jones, 2014). A kommunikációs tartalom első eleme a szervezetek CSR felfogását, a kapcsolódó értékeket, meggyőződéseket, a szervezeti kultúrát közvetíti. A kommunikációs tartalom második eleme a szervezet CSR tevékenységének, kezdeményezéseinek és programjainak bemutatására vonatkozik. Ebben a részben a szervezet ismerteti a CSR tevékenység mögött álló motivációkat és az elérendő célokat, amelyek rávilágítanak a CSR tevékenység szervezeti értékére. A kommunikációs tartalom harmadik részében a szervezet biztosítja az érintetteket a CSR tevékenységek megvalósulásáról és közzéteszi az elért eredményeket. Végül pedig, a szervezeteknek mindazokkal az ügyekkel is foglalkozni kell, amelyek az érintettek érdeklődését lekötik a szervezet tevékenységével, magatartásával és eredményeivel kapcsolatban. A CSR kommunikáció hatékonysága megköveteli a különböző érintettek számára megfogalmazott üzenetek összhangját.

A fejlett országokban a CSR kommunikációnak a legelterjedtebb formája az éves CSR jelentés, amelyet nyomtatott formában vagy online változatban, a vállalatok honlapján, tesznek közzé. A CSR kommunikáció gyakorisága nem rögzített, azonban figyelmet érdemel, hogy az érintettek nem veszik jónéven a túl gyakori vagy túl költséges és öndicsérő hangnemű CSR kommunikációt (Chaudhri & Wang, 2007). A honlapon folytatott CSR kommunikáció előnye a költséghatékonyság, miközben részletes tájékoztatásra nyújt lehetőséget (Coombs & Holladay, 2012). A magas hatékonyságot biztosító kommunikációs formák között említhető a munkatársak bevonása a CSR tevékenységbe és kommunikációba, akár önkéntesség vagy a vállalati sikertörténetek megosztásának formájában (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008).

(3) A kommunikációs csatornák. A CSR üzenetek közvetítésének számos csatornája lehetséges, viszont a megfelelő csatorna kiválasztásához a szervezeti és vállalati érintettek kommunikációs gyakorlatának feltérképezése szolgál kiindulópontként (Coombs & Holladay, 2012). A digitális technológiák elterjedésével a szervezetek és vállalatok stratégiai kommunikációnak egyre nagyobb része kerül át webes platformokra (Birth et al., 2008).

12.5. A társadalmi felelősségvállalásról szóló jelentéstétel

A CSR jelentéstétel a vállalatnak az irányítási, a társadalmi és a környezeti teljesítményére vonatkozó adatainak rendszeres közzétételére utal (CSR Reporting, 2013). A jelentéstételnek nincsenek kötelező szabályai, azonban számos szabvány és ajánlás létezik, amelyek keretet nyújtanak a jelentéstételnek. Jelenleg a leginkább elterjedt fenntarthatósági és CSR jelentéstételi keretet az ENSZ mellett működő nemzetközi független szervezet, a *Global Reporting Initiative* (GRI) dolgozta ki, amely szabványt folyamatosan frissítenek. A társadalmi felelősségvállalásról szóló beszámolók elkészítéséhez szintén széles körűen alkalmazott az ISO 26000 társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó szabvány is. A GRI és az ISO 26000 szabvány közötti alapvető különbség, hogy míg a GRI meghatározza a fenntarthatósági jelentéstétel tényleges mutatóit, addig az ISO 26000 szabvány azokat az intézkedéseket és elvárásokat állapítja meg, amelyek a társadalmi felelősséget vállaló szervezetektől a CSR területek kezelését illetően elvárhatók (ISO & GRI 2014; Henriques, 2011).

A magas színvonalú fenntarthatósági és CSR jelentéstétel számos alapelv betartását megköveteli (ISO & GRI 2014). Mind a GRI keretrendszer mind az ISO 26000 szabvány pontosítja azokat az alapelveket, amelyek a jelentéskészítés alapkövetelményeit képezik. Az ISO 26000 szabvány a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos információk közzétételét érthető, pontos, kiegyensúlyozott, időszerű, hozzáférhető és összehasonlítható formában javasolja. A GRI jelentéskészítési alapelvei két csoportba sorolhatók, és részletesebben kerülnek kifejtésre. A tartalomra vonatkozó GRI alapelvek között az érdekelt felek bevonása, a fenntarthatósági környezet bemutatása, a lényegesség érvényesítése, valamint a tájékoztatás teljességére való törekvés említendő. A jelentéstétel minőségét biztosító GRI alapelveket a pontosság, a kiegyensúlyozottság, az adatok átláthatóságának és összehasonlíthatóságának biztosítása, az adatok hozzáférhető forrásokra épülése, továbbá az időszerűség alkotják (GRI, 2020).

Az alábbi táblázatban a GRI keretrendszer és az ISO 26000 szabvány által meghatározott társadalmi felelősségvállalási területek és témakörök összesítése látható. A felsorolás inkább az ISO 26000 szabványt követi, azonban a GRI keretrendszer mutatói teljes mértékben összeegyeztethetők a táblázatban felsorolt területekkel (ISO & GRI, 2014). Az európai országok körében gyakoribb az ISO 26000 szabvány követése, míg az AEÁ-ban a GRI jelentéstételi keretrendszer alkalmazása elterjedt (Ogarca & Puiu 2019). Az európai országokban gyakori, hogy a nagyvállalatok ISO 9001 (minőség) vagy ISO 14001 (környezetvédelem) tanúsítvánnyal is rendelkeznek, amelyek számos ponton megegyeznek az ISO 26000 szabvány elvárásaival (Henriques, 2011).

42. táblázat. A társadalmi felelősségvállalás kommunikációjának területei az ISO 26000 szabvány és a GRI keretrendszer alapján

CSR területek	Témakörök
Szervezeti irányítás	Szervezeti profil, stratégia és értékek
	Döntéshozatali szerkezetek és folyamatok
	Menedzsment megközelítés
	Szervezeti érintettek nyilvántartása

CSR területek	Témakörök
Gazdasági kérdések és tisztességes működési gyakorlatok	<p>Felelős gazdasági működés</p> <p>Korrupcióellenesség</p> <p>Felelős politikai szerepvállalás</p> <p>Tisztességes verseny</p> <p>Tulajdonjogok tiszteletben tartása</p> <p>CSR érvényesítése az értékláncban</p>
Környezeti kérdések	<p>A környezetszennyezés megelőzése</p> <p>Fenntartható erőforrás-felhasználás (nyersanyag, energia, víz)</p> <p>Az éghajlatváltozás mérséklése és az ahhoz való alkalmazkodás</p> <p>Környezetvédelem, biológiai sokféleség és a természetes élőhelyek helyreállítása</p>
Társadalmi kérdések: munkaügyi kérdések	<p>Foglalkoztatás és munkaviszonyok</p> <p>Munkafeltételek és szociális védelem</p> <p>Szociális párbeszéd</p> <p>Munkahelyi egészségvédelem és biztonság</p> <p>Humánfejlesztés és képzés a munkahelyen</p>
Társadalmi kérdések: emberi jogok	<p>Kellő gondosság</p> <p>Emberi jogi kockázati helyzetek</p> <p>A bűnrészesség elkerülése</p> <p>A sérelmek megoldása</p> <p>Kirekesztés elkerülése és kiszolgáltatott csoportok védelme</p>

CSR területek	Témakörök
	Polgári és politikai jogok védelme
	Gazdasági, szociális és kulturális jogok védelme
	Alapvető munkahelyi jogok biztosítása

Forrás: ISO & GRI, 2014 alapján

A társadalmi felelősségvállalás eszközei közé tartoznak az etikai kódexek megfogalmazása, a tanúsított menedzsmentstandardok betartása, teljesítménykritériumok követése, beszámolók készítése, minőségjegyek alkalmazása vagy a társadalmilag felelős befektetés. Különösen a fogyasztási javak szektorában működő vállalatok esetében a nyilvános érdeklődés növekedése arra készítette őket, hogy etikai kódexeket fogadjanak el a munkaügyi problémák, az emberi jogok és a környezeti kérdések terén. Az etikai kódexek az alapvető emberi, munkaügyi és környezeti jogok, valamint a korrupcióellenes gyakorlatok betartásának fontos eszközei, főleg azokban az országokban, ahol minimális törvényi keretek vagy standardok sincsenek. A társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó menedzsmentrendszerek lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy világosan lássák tevékenységük társadalomra és környezetre gyakorolt hatását.

12.6. A közösségi kapcsolatok

A közösségi kapcsolatok a szervezetek társadalmi felelősségvállalásának egy sajátos részét képezik, és elsősorban a helyi közösségekkel való kapcsolattartásra vonatkoznak, ahol a szervezet működik. A helyi közösségekkel való kapcsolattartás fontosságát növeli, hogy a globális szervezetek és vállalatok egyre nagyobb befolyást gyakorolnak az egyénekre, amelyre a helyi közösségek vállalatellenességgel válaszolnak. A közösségi kapcsolatok azért is fontosak, mert a helyi közösségnek a környezetükben működő vállalatok magatartásával kapcsolatban számos elvárása van. A helyi közösség tagjai egészséges, tiszta, gondozott, barátságos és összetartó közösségeként kívánnak működni, és elvárják, hogy a szervezetek támogassák az ilyen irányú törekvéseiket.

A szervezetek és vállalatok, valamint a helyi közösségek kapcsolatában beálló változás nagy nyomást gyakorol a szervezetekre. A bizalom és a legitimitás megszerzése a helyi közösségben számos erőfeszítés vállalását jelenti. A szervezetek és vállalatok kapcsolatának fejlődési fázisait az alábbi táblázat tartalmazza:

43. táblázat. A közösségi kapcsolatok változása

	Jótékonsági adományok (1980 előtt)	Közösségi szerepvállalás (1980-1990)	Vállalati polgár szemlélet (1990-től napjainkig)
Célok	Jóindulat elnyerése (a helyi közösség vezetőivel és a helyi alkalmazottakkal).	A jó munkáltató hírnevének megszerzése (a rezidens munkavállalók körében).	Bizalom és legitimitás (a közösségben lévő érdekelt felek között).
A közösségi programok célkitűzései	Jótékonsági adományok helyi jótékonsági szervezeteknek és ügyeknek.	Munkavállalói önkéntes programok, növekvő részvétel a szociális jóléti programokban.	Partnerség a helyi közintézményekkel a közösség előmozdítása és a jólét növelése érdekében.
Általános megközelítés	A közösségi vezetők vagy a vezetők személyes hálózatának kéréseitől függő sajátos megvalósítás.	A produktív munkahelyek előmozdításának sajátos megközelítése, a versenyképességi célokhoz kapcsolódva.	Széleskörű megközelítés, amelyet a küldetés, az értékek és a érdekeltek sokfélesége jellemez.

Forrás: Cornelissen, 2020: 269 – 13.2. táblázat. A közösségi kapcsolatok régi és új megközelítésének jellemzői

A fenti táblázatból kitűnik, hogy a szervezetek és a helyi közösség közötti kapcsolatok mélyülése a közösségi programok természetében is változást hoz. A lehetséges programok a szervezetek részéről a jótékonykodás, az önkénteskedés és a partnerségek kialakítása. A jótékonykodás a helyi közösségi ügyek anyagi támogatására vonatkozik. Az önkénteskedés azt jelenti, hogy a szervezet alkalmazottai idejüket, munkájukat és képességeiket ajánlják fel a közösség fejlesztése érdekében. A partnerség még magasabb szintű elkötelezettséget és közösségi részvételt feltételez. Itt a vállalatok

partnerséget vállalnak a hatóságokkal vagy elismert civil szervezetekkel, hogy közösségi kérdésekkel foglalkozzanak az oktatás, az infrastruktúra és a jólét területén (Cornelissen, 2020).

KÉRDÉSEK

Mit jelent a szervezetek és vállalatok társadalmi felelősségvállalása?

Milyen körülmények vezettek a szervezetek és vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kialakulásához?

Miben különbözik a vállalati polgárság fogalma a társadalmi felelősségvállalástól?

Mi a társadalmi felelősségvállalás célja és motivációja az instrumentális elmélet szerint? Hát a politikai megközelítés szerint? És az integratív, valamint az etikai megközelítések szerint?

Mi a különbség a társadalmi felelősségvállalás védekező, jótékonykodó és hirdető, valamint a stratégiai és transzformatív stratégiái között?

Melyek a CSR kommunikációs model összetevői?

Mit jelent a CSR jelentéstétel? Melyek a CSR jelentéstétel elvei és területei? Melyek a legismertebb CSR jelentéstételi keretrendszerek?

Hogyan kapcsolódik a társadalmi felelősségvállalás a közösségi kapcsolatokhoz? Mi a különbség a jótékonykodás, az önkénteskedés és a partnerség között?

IV. KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIA ÉS KOMMUNIKÁCIÓS TERV

13. A KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS

TANULÁSI CÉLOK

A kommunikációs stratégia szerepének megértése.

A szervezet általános és kommunikációs stratégiája közötti kapcsolat megértése.

A szervezetet és a környezetét összekötő kommunikációs funkció értelmezése.

A kommunikációs stratégia központi témájának értelmezése.

A kommunikációs tematikus üzenetek meghatározása és típusainak összefoglalása.

A nyelvi stílus szerepének megértése a kommunikációs folyamatokban.

A kommunikációs programok és kampányok céljának a megértése.

A kommunikációs programok és kampányok tervezési folyamatának megismerése.

A kommunikációs terv felépítésének és elemeinek az áttekintése.

13.1. A kommunikációs stratégia szerepe a szervezet életében

A kommunikációs stratégia megfogalmazása azt jelzi, hogy a szervezet a saját hírnevének alakításával és fenntartásával tervezetten akar foglalkozni. A kommunikációs stratégia kidolgozása a szervezet reputációs pozíciójának megállapításával kezdődik, vagyis annak rögzítésével, hogy a szervezet hogyan szeretné, ha a különböző érdekelt csoportok látnák őt. A kommunikációs stratégia által megfogalmazott általános célt specifikus kommunikációs programokon és kampányokon keresztül lehet majd közvetíteni a külső és a belső szervezeti érintettek felé (Cornelissen, 2020). A szervezet kommunikációs stratégiájának kidolgozása a szervezet legmagasabb szintű vezetőinek támogatásával történik.

13.2. A kommunikációs stratégia kapcsolata a szervezeti stratégiával

A kommunikációs stratégia kidolgozását a szervezet jelenlegi hírnevének felmérése és a szervezet jövőbeli víziójának az összekapcsolása határozza meg. A kommunikációs stratégia meghatározza azt a stratégiai szándékot, amely alapján a lehetséges cselekvési irányokat megfogalmazzák, értékelik, és végül kiválasztják. A kommunikációs stratégia jellemzően olyan tevékenységeket

foglal magába, amelynek következtében az érdekelt felekben a szervezet hírnevét ennek jövőképével összhangba hozzák. A kommunikációs stratégia a szervezet meglévő hírnevének megerősítéséről is szólhat, ha ez összhangban van azzal, ahogyan a szervezet szeretné, hogy az érdekelt felek lássák (Cornelissen, 2020).

A stratégiaalkotás folyamatával kapcsolatban többféle megközelítés létezik. Ezek abban különböznek, hogy a stratégiaalkotás folyamatát a szervezeten belül felülről lefelé vagy alulról felfelé, valamint szándékosan és tervezetten vagy alkalmi és spontán módon kialakulónak mutatják be. A stratégiaalkotás folyamatában azonban – függetlenül a megközelítéstől – vannak közös pontok, éspedig:

A stratégiaalkotás a tervezett és a felmerülő folyamatok kombinációjából áll. A stratégia kialakítása olyan logikus és racionális folyamatok kombinációját feltételezi, amelyben a víziókat és célkitűzéseket megfogalmazzák és rendszerezetten programokká és intézkedésekké alakítják. A stratégiaalkotás az olyan felmerülő folyamatokat is figyelembe veszi, amelyek nem előre láthatók, de mégis a szervezet stratégiai hatókörébe tartoznak. A szervezet stratégiáját az üzleti terv bontja le a megvalósíthatóság szintjére. Az üzleti terv több évre szóló operatív tervek összessége (Dobák & Antal, 2016). A kommunikációs stratégiák általában egy évre vonatkoznak, és előre tervezett programokat és kampányokat foglalnak magukba, továbbá olyan intézkedéseket, amelyek valamilyen felmerülő kommunikációs helyzet megoldását jelentik (Cornelissen, 2020). A kommunikációs stratégiát a kommunikációs tervben foglalják össze.

A stratégia irányadó, és nem egyszerűen tervek és taktikák összessége. A tervek és taktikák rövid távú eredményekre figyelnek, ilyen értelemben a stratégia hosszú távú időorientációt és megadott irányt követ. A kommunikációs stratégia hosszú távon segíti a szervezetek cél elérését és pozicionálását a szervezet érdekeltjeivel kapcsolatban (Cornelissen, 2020). A stratégia egyrészt iránytűként szolgál a szervezet számára, másrészt felméri és mozgósítja azokat a személyi erőforrásokat, amelyek szükségesek a stratégia megvalósításához. A stratégiaalkotás magába foglalja azt a gondolkodásmódot is, amellyel a vezetés érvényesíti a szervezeti célokat a döntéshozásban. (Dobák & Antal, 2016).

A stratégia a szervezetről és annak környezetéről szól. A szervezetek a saját környezetükben kell, hogy érvényesüljenek, ezért olyan stratégiai döntésekre van szükség, amelyek a szervezet környezetében megvalósíthatók. A szervezet stratégiája rugalmas kell legyen, hogy élni

tudjon a környezet által felkínált lehetőségekkel és el tudja kerülni a veszélyeket. A stratégia biztosítja a szervezet és a környezet minél jobb együttműködését a tevékenységek és magatartások révén (Cornelissen, 2020).

A szervezeti kommunikáció a szervezet és a környezet közötti határokat összekötő funkció, vagyis a szervezet és környezete közötti találkozási felület. A szervezeti kommunikáció segítségével a szervezet képviseli magát az érdekelt felek irányába, annak érdekében, hogy elnyerje ezek támogatását. A kommunikációs stratégia felértékelődik, amennyiben összefonódik a szervezet stratégiájával, ugyanis ekkor a szervezet működésében stratégiai fontosságúvá válik. A kommunikációs stratégia biztosítja az érdekelt felek tájékoztatását a szervezet stratégiájáról, így a kommunikációs stratégia a szervezeti stratégia értelmezésévé válik az érdekelt felek irányába (Cornelissen, 2020).

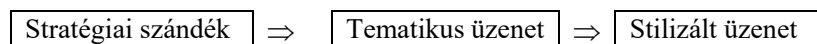
13.3. A kommunikációs üzenetek típusai

A kommunikációs tartalmak kidolgozása a szervezet hírnevének felmérésével indul, amelyet a különböző érdekelt felek megfogalmaznak a szervezetről. A szervezet hírneve és víziója közötti eltérések jelzik azokat a területeket, ahol a szervezetnek kommunikálni szükséges. A szervezet víziója és a hírneve között létező eltérések határozzák meg elsősorban a kommunikációs stratégia tartalmát. A kommunikációs tartalmak célja, hogy az érdekelt felekben megváltoztassa és megerősítse azokat az észleléseket, amelyek a szervezet víziójának megfelelnek.

A kommunikált tematikus üzenetek a szervezet konkrét képességeihez, erősségeihez vagy értékeihez kapcsolódnak. Ezeket az üzeneteket folyamatosan és következetesen kommunikálják az érdekeltek felé, hogy elérjék a szervezet hírnevének megváltoztatására vagy megszilárdítására irányuló stratégiai szándékot. A tematikus üzenetek a stratégiai szándékok közvetlen megfogalmazásai. A tematikus üzenetek olyan szempontokat – teljesítményt, képességet vagy értéket – hangsúlyoznak, amelyeket a fontos érdekeltek gondolkodásában a szervezethez kívánnak csatolni. A tematikus üzenetek olyan stratégiaiilag releváns tartalmi területeket jelölnek, amelyekről a szervezet kommunikálni kíván. Olyan tartalmakról van szó, amelyek közlésétől a szervezet azt reméli, hogy a hírnevét érintő valós változásokat okoznak az érdekeltek percepciójában. Az üzeneteknek különböző stílusa

lehet, annak érdekében, hogy a szervezet képességeiről, erősségeiről vagy értékeiről szóló állításokat a lehető legmeggyőzőbb módon kommunikálják (Cornelissen, 2020).

4. ábra. A stratégiai szándéktól a kommunikációs üzenetig



Forrás: Cornelissen, 2020: 116, 6.2. ábra. A kommunikációs stratégia tartalomkészítésének lépései

A kommunikációs tartalom nyelvi kifejezésmódja a következő stílusfajtákat követheti:

44. táblázat. Stílusfajták

Funkcionális orientáció	Racionális üzenet stílus	<p>Definíció: a szervezet által elért tényleges eredményeken vagy nyújtott előnyökön alapuló felsőbbrendűségi állítás;</p> <p>Feltételek: akkor a leghasznosabb, ha a különbséget a versenytársak nem tudják könnyedén nyújtani;</p> <p>Tartalom: információs állítás, amelyet konkrét adatokkal támasztanak alá.</p>
Szimbolikus orientáció	Szimbolikus üzenet stílus	<p>Definíció: szimbolikus asszociáción keresztül történő pszichológiai megkülönböztetésen alapuló állítás;</p> <p>Feltételek: akkor a leghasznosabb, ha sok hasonló szervezet van, amelyek közötti különbségeket nehéz kialakítani, vagy olyan területekre vonatkozó üzenetek esetében, mint a társadalmi felelősségvállalás, amelyet nehéz konkrét és racionális kifejezésekkel kommunikálni;</p> <p>Tartalom: átalakító állítás, ugyanis a szervezetet a kulturálisan elismert értékekkel vagy szimbólumokkal való társítás révén egy sajátos arculattal ruházzák fel.</p>

	Érzelmi üzenet stílus	<p>Definíció: pozitív (vagy negatív) érzelmekre való hivatkozással próbál bevonódást és pozitív reakciókat kiváltani.</p> <p>Feltételek: akkor a leghasznosabb, ha az érintett érzelmek hitelesek és az érdekeltek számára relevánsak;</p> <p>Tartalom: konkrét pozitív vagy negatív érzelmekre való hivatkozás.</p>
Ágazati orientáció	Általános üzenet stílus	<p>Definíció: egyenes állítás az iparágról vagy az ügyről, felsőbbrendűség állítása nélkül;</p> <p>Feltételek: akkor a leghasznosabb, ha szervezet monopóliumban vagy nagy erőfölényben van az iparágban;</p> <p>Tartalom: általános állítás (a termékkategória iránti kereslet ösztönzése vagy a figyelemfelkeltés érdekében).</p>
	Preskriptív üzenet stílus	<p>Definíció: általános állítás, felsőbbrendűségre utalással;</p> <p>Feltételek: változó iparágak esetébe alkalmazható, amely lehetővé teszi a vállalat számára, hogy állást foglaljon egy, az adott ipárhoz kapcsolódó kérdésben;</p> <p>Tartalom: a teljes iparág által követendő irányadó állítás valamilyen releváns kérdésben.</p>

Forrás: Cornelissen, 2020: 116, 6.1. táblázat. Alternatív üzenet típusok

A fenti táblázatban követni lehet az egyes üzenetstílusok meghatározását, alkalmazási lehetőségeik körülményeit, továbbá azt, hogy milyen tartalom közlésére alkalmasak.

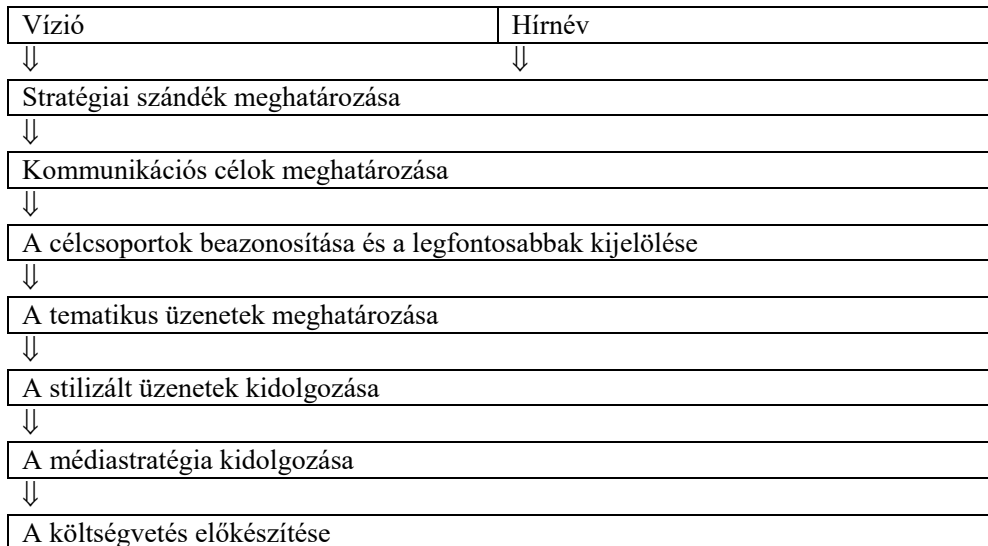
13.4. A kommunikációs programok és kampányok megtervezése

A kommunikációs programok és kampányok több szempont szerint csoportosíthatók, így például a célok, a célcsoportok, az időtartam, a periódus vagy a tematika alapján. A kommunikációs tevékenységekkel és kampányokkal elérni kívánt legfontosabb célok a tudatosítás és tájékoztatás, a köznevelés, a vélemények, a hozzáállások vagy a viselkedés megváltoztatása (Kádár, 2008).

A kommunikációs program általában hosszú távú tevékenység, amelynek célja a szervezet külső és belső célcsoportjainak megszólítása és percepciójának alakítása. Ehhez képest a kommunikációs kampány időben behatárolt és általában egy kommunikációs célt követ. Például egy szervezet társadalmilag felelős viselkedésének kommunikációja programszerű, míg egy új termék vagy szolgáltatás bemutatása egy kampányon keresztül történik. A kampányok időszaka rögzített, míg a kommunikációs programok befejezése előre nem meghatározott.

A kommunikációs programok és kampányok tervezésének és lebonyolításának lépései hasonlóak, éspedig:

5. ábra. A kommunikációs programok és kampányok tervezésének lépései



Forrás: Cornelissen, 2020: 122, 6.3. ábra. A kommunikációs programok és kampányok tervezése

A stratégiai szándék meghatározása a szervezet jelenlegi hírnevének és víziójának eltéréséből következik. A szervezetnek van egy elképzelése, hogy a legfontosabb érintettjei hogyan észleljék, és az ettől való észlelési eltéréseket a kívánatos irányba próbálja terelni. A stratégiai szándék általános jellegű, amely a kommunikációs stratégiával van összhangban.

A stratégiai szándékból kerülnek levezetésre a kommunikációs célok. A kommunikációs célok kijelölik azokat a szervezettel kapcsolatos központi témákat (Kádár, 2008), ahol a szervezeti érintettek percepcióját szeretnék megváltoztatni. A szervezetek számos érdekelt féllel rendelkeznek, és egyszerre nem tudnak mindannyiunkkal célirányos kommunikációt folytatni. Ezért, a kommunikációs programok és kampányok tervezésénél ki kell, hogy jelöljék azokat a legfontosabb érintetteket, amelyekre a kampány kiterjed. Elképzelhetők olyan kommunikációs programok és kampányok, amelyek egy érdekelt célcsoportra fókuszálnak, de lehetséges az is, hogy a kommunikációs célok általában az összes érdekelt felet megcélazzák. A megcélzott érintettek kiválasztásakor a szervezet kiindulhat a szervezeti érintettek fontosságából vagy a hatalom-érintettség mátrixból (ld. 6. fejezet). A kommunikációs célok irányulhatnak a célcsoportok tájékoztatására és tudatosságának növelésére, attitűdjeik vagy magatartásuk megváltoztatására. A kommunikációs célok eleget kell, hogy tegyenek a SMART követelményrendszernek.

Ezután következik azoknak a tematikus üzeneteknek a megfogalmazása, amelyeket a szervezet kommunikálni akar, annak érdekében változást érjen el az érdekelt felek percepciójában. Az üzenetek hatékonyságának növelése érdekében a tematikus üzeneteket stilizált üzenetekké kell alakítani.

A kommunikációs programok és kampányok tervezésének utolsó szakasza a kommunikációs csatornák kijelölése, valamint a költségek meghatározása. A kommunikációs csatornák kiválasztásánál fontos szempont a megcélzott célcsoportok kommunikációs szokásai, valamint a kommunikálni kívánt üzenet sajátosságai. A kommunikációs programok és kampányok több médiacsatornát is alkalmaznak ugyanannak az üzenetnek a közvetítésére, ezt nevezik médiamixnek. A médiacsatornák kiválasztását a rendelkezésre álló költségvetés is szabályozza, ezért a szervezeteknek támaszkodniuk kell mind a saját tulajdonú mind a fizetett, a megosztott és a szerzett médiára is.

A kommunikációs programok és kampányok lebonyolítását az eredmények kiértékelése követi. Az értékelés két területen történik: egyrészt a kommunikációs folyamat eredményessége terén, másrészt ennek hatékonysága terén. A kommunikációs folyamat eredményesnek tekinthető, ha a kommunikációs tervben megfogalmazott lépések sikeresen végrehajtásra kerültek, anélkül, hogy többletköltséget okoztak volna. A kommunikációs tevékenység hatékonyságának mérése a programmal vagy kampánnyal elérni kívánt kognitív és viselkedési hatások összességének felmérését értjük az érdekelt

célközönség körében. A hatékonyság méréséhez a megfelelő hatékonysági mutatók kidolgozása szükséges, amelyek pontosan mérik az ügyfelek tudatosságában, attitűdjében és viselkedésében beálló változásokat.

13.5. A kommunikációs terv felépítése

A kommunikációs terv – a kommunikációs program vagy kampány céljától függetlenül – a következő kommunikációs kérdésekre nyújt választ. Ki? (kommunikációs forrás) Kinek? (kommunikációs célcsoportok) Mit? (kommunikációs üzenetek) Hogyan? (kommunikációs csatornák) Mikor? (üzenetek gyakorisága) Milyen hatékonysággal? (kommunikáció értékelése).

45. táblázat. A kommunikációs terv elemei

A kommunikációs terv elemei	Magyarázat
Helyzetelemzés	A kommunikációs terv elkészítését a szervezet kommunikációs helyzetének felmérése előzi meg. Ennek során derül ki a szervezet víziója, kultúrája és hírneve közötti eltérés.
Stratégiai cél	A fontos kommunikációs célok a szervezet stratégiai céljainak megvalósítását segítik elő.
Kommunikációs célok	A stratégiai célokból és a kommunikációs hiányosságokból kiindulva a szervezet vezetői meghatározzák azokat a területeket, ahol hírnévváltozást terveznek. A kommunikációs célok vonatkozhatnak a teljesítményre (<i>output objectives</i>), vagy a hatásra (<i>impact objectives</i>) vonatkozó célkitűzések.
Kommunikációs célcsoportok	A kommunikációs célok a szervezet érdekelt feleinél kívánnak észlelésbéli változást elérni. A kommunikációs tervben ki kell jelölni az érdekeltet körét, akiket a szervezet meg akarunk szólítani.
Kommunikációs alcsoportok	A kommunikáció hatékonyságát növeli, ha az üzenetek minél homogénebb csoportoknak szólnak. A homogenitás növeléséért a kommunikációs csoportokat tovább lehet tagolni kommunikációs alcsoportokra.
Motivációs igények	A kommunikációs üzenetek akkor érnek célba, ha érintik a célcsoportok igényeit, és motiválnak az igények kielégítésében.

Kommunikációs üzenetek	A kommunikációs tartalom célcsoportközpontú megfogalmazása. A tematikus üzenetek által a szervezet eléri, hogy az adott célcsoport észlelésében változás álljon be azon a területen, ahol a kommunikációs cél megfogalmazódott.
Stilizált kommunikációs üzenetek	A kommunikációs tartalmat nyelviileg olyan módon kell kifejezni, hogy az hatással legyen a célcsoportokra.
Kommunikációs csatornák	A kommunikációs üzenet közvetítésének csatornáját a hagyományos vagy újmédia csatornák közül lehet kiválasztani, a célcsoportok kommunikációs szokásaihoz illeszkedve.
Célérték (darab vagy alkalom)	A kommunikációs üzenet közlésének száma vagy gyakorisága.
Használt kommunikációs eszközök (stratégiai eszköztár)	Az üzenet kommunikációs műfaja lehet hirdetés, sajtótájékoztató, interjú, rendezvény, képzés, tárgyalás, workshop, fórum, honlapbejegyzés, közösségi média bejegyzés, szórólap, hírlevél, reklámtárgy, stb.
Ütemezés	A kommunikációs terv tartalmazza az üzenetek közzétételének pontos idejét.
Költségvetés	A kommunikációs terv tartalmazza a kommunikációs tevékenységek költségigényét.
Felelős személyek	A kommunikációs terv tartalmazza a kommunikációs tevékenységek megvalósításáért felelős személyek nevét.
Hatékonyság mérése (eredmény – <i>output</i>)	A kommunikációs terv minden kommunikációs tevékenység esetén tartalmazza az eredménymutatókat.
Hatékonyság mérése (hatás – <i>outcome</i>)	A kommunikációs terv minden kommunikációs tevékenység esetén tartalmazza a hatékonysági mutatókat.
Hatékonyság mérése (visszajelzés – <i>feedback</i>)	A kommunikációs terv minden kommunikációs tevékenység esetén tartalmazza a várható visszajelzés szintjét.

A kommunikációs terv fenti elemeit minden kommunikációs tevékenységre ki kell dolgozni, majd a kommunikációs üzeneteket egységben is áttekinteni, hogy az esetleges kereszthatásokat ki lehessen zárni.

A kommunikációs terv elemei, tehát a kommunikációs probléma meghatározása, a helyzetelemzés, a célok meghatározása, a célcsoportok megjelölése, a központi téma meghatározása, a kommunikációs üzenetek

megfogalmazása, a kommunikációs tevékenységek kidolgozása, az ütemterv és költségvetés megtervezése, valamint az értékelési módszerek meghatározása (Kádár, 2008).

KÉRDÉSEK

- Mi a szerepe a kommunikációs stratégiának a szervezeti életben?
- Milyen kapcsolat van a szervezet általános stratégiája és a kommunikációs stratégia között?
- Mire vonatkozik a szervezeti kommunikáció összekötő funkciója?
- A kommunikációs stratégiában milyen szerepet töltenek be a tematikus üzenetek?
- Milyen típusai vannak a tematikus üzeneteknek?
- Mi a stílus szerepe a kommunikációs üzenetek megfogalmazásakor?
- Mi a kommunikációs programok és kampányok célja?
- Melyek a kommunikációs programok és kampányok tervezésének lépései?
- Melyek a kommunikációs terv elemei?

14. A KOMMUNIKÁCIÓS TEVÉKENYSÉG MÉRÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE

TANULÁSI CÉLOK

A kommunikációs tevékenységek különböző szakaszaiban végzett hatékonysági mérések szerepének a megértése.

A kommunikációs tevékenységek mérési mutatóinak áttekintése: kimenetet, eredményt és hatást mérő mutatók.

A kommunikációs és közkapcsolati tevékenységek mérésének barcelonai alapelveinek megismerése.

A kommunikációs tevékenységek hatásvizsgálatához használható társadalomtudományi módszerek áttekintése.

A szervezeti hírnév mérési lehetőségeinek összefoglalása.

A közkapcsolati kommunikáció mérési hatékonyságmodelljének megismerése.

14.1. Az értékelés és mérés szerepe a kommunikációs tevékenység során

A kommunikációs tevékenység során folyamatosan értékelő kutatásokat szükséges végezni, ugyanis a helyzetfelmérés a kommunikációs hatékonyság növelésének az alapja. A szervezeti felsővezetés számára nem mindig egyértelmű a kommunikációs tevékenységek haszna, ezért a kommunikációs szakembereknek olyan eszközöket kell alkalmazni, amelyek segítségével a kommunikációs programokra és kampányokra fordított befektetések megtérülése kimutatható. A kommunikációs tevékenység haszna a kedvező szervezeti hírnév fenntartása vagy javítása, amelynek megállapítása szintén kutatás segítségével történik. Összeségében elmondható, hogy a kommunikációs tevékenységek tervezésének, a kommunikációs programok lebonyolításának és a megvalósítást követő értékelő szakasznak egyaránt része a felmérések végzése.

46. táblázat. A kutatás szerepe a kommunikációs tevékenység során

A kommunikációs tevékenység szakaszai	A kutatás szerepe
Auditálás, helyzetfelmérés	A szervezet külső és belső környezetének felmérése révén (SWOT, PEST-módszerekkel), informális adatgyűjtés és meglévő adatok másodelemzése alapján a jelenlegi kommunikációs tevékenységek helyzetének és eredményeinek felmérése.
Célok meghatározása	A célcsoportok vizsgálata a kommunikációs célok megállapításához, amely összhangban van az auditból következő eredményekkel, a szervezeti stratégiai célokkal és a szervezeti kultúrával. A kommunikációs célok általában a tudatosításra, az attitűdök és magatartások megváltoztatására vonatkoznak.
Tervezés és végrehajtás	A kommunikációs programok és kampányok megtervezése és végrehajtása, a kidolgozott üzenetek előtesztelése, a kiválasztott csatornák kipróbálása.
Kiértékelés	A folyamatos és végső értékelések: a kommunikációs programok és kampányok végrehajtása során értékelni kell a terv menetrendjének, költségvetésének és eredményeinek elérését, hogy a szükséges kiigazításokat el lehessen végezni. Ennek mutatóit már a tervezési szakaszban ki kell dolgozni.
Eredmények	A tervezett és az elért eredmények összehasonlítása, amely rámutat a kommunikációs tevékenységek hatékonyságára. A hatékonysági mutatók kidolgozása már a tervezés szakaszában megtörténik.

Forrás: Cornelissen, 2020: 135, 7.1. ábra. Kutatás és értékelés a kommunikációs kampányokban alapján

Ahogy már a fentiekben említésre került, az eredményeknek a mérési mutatóit mind az előkészületi mind a megvalósítási és a befejezési szakaszra vonatkoztatva ki kell dolgozni (Kádár, 2008). Az előkészületi szakaszban a kommunikációs tevékenységek kiindulópontjainak megtalálása a pontos és releváns helyzetelemzéseken alapszik. Szintén fontos a stratégiai és a kommunikációs célok összhangja, valamint a kommunikációs üzenetek és formák közötti összeillés. Amennyiben pontos az előkészítő szakaszban elvégzett helyzetfelmérés, olyan mértékben lehet minőségi kommunikációs üzeneteket megfogalmazni.

A megvalósítás szakaszában olyan mutatók alkalmazhatók, mint a kiküldött médiaüzenetek és megvalósított kommunikációs tevékenységek száma, a személyek száma, akikhez az üzenetek eljutottak, és akiket elértek az üzenetek. A megvalósítás utáni szakaszban a hatásokat olyan mutatókkal lehet mérni, mint a kommunikációs üzeneteket helyesen megértő személyek száma, véleményüket vagy hozzáállásukat megváltoztató személyek száma, a viselkedésüket megváltoztató személyek száma, vagy társadalmi változás elérése (Cornelissen, 2020: 139).

A kommunikációs tevékenységek mérésének legfontosabb és egyben legnehezebb része a végeredmény értékelése. A kommunikációs tevékenységek eredményeinek kiértékelése a lehetővé teszi a későbbi kommunikációs kezdeményezések hatékonyságának növelését és eredményesebb programok és kampányok tervezését (Kádár, 2008).

A közösségi médiakommunikáció egyik előnye, hogy a kommunikációs eredmények és hatások közötti különbség egyértelműbben beazonosítható. Az alábbi táblázat a kommunikációs tevékenységek eredményei és hatásai közötti különbségek néhány példáját tartalmazza:

47. táblázat. A kommunikációs tevékenységek kimenete, eredménye és hatásai

Kimenetek	Kimenetek → eredmények	Eredmények → hatások
Sajtómegjelenések száma	Egyedi látogatók	Elkötelezettség
Közönség	Nézettség	Befolyás
Elérés	Kedvelés	Hatás
Célközönség elérése	Követők	Ismertség
Benyomások	Rajongók	Attitűdök
Látás lehetősége (OTS)	Kattintás	Bizalom
Hangmegosztás	Letöltés	Hűség
Ezer főre jutó költség (CPM)	Kommentek	Hírnév
Találatok	Hangnem	Kapcsolatok
Látogatások	Érzelmek	Befektetés-megtérülés (ROI)

Forrás: Macnamara 2014: 5, 1. táblázat. A PR és a közösségi média kommunikáció mérése és értékelése során használt kifejezések

14.1.1. A Barcelonai Elvek

A kommunikációs és közkapcsolati tevékenységek mérésének alapelveit a Barcelonai Elvek összesítik (AMEC, 2022). A Barcelonai Elveket a Nemzetközi Kommunikációmérési és Kommunikációértékelési Szövetség (*AMEC: Association for Measurement and Evaluation of Communication*) fogalmazta meg először 2010-ben. Azóta az elveket többször is frissítették, utoljára 2020-ban. Az alapelvek útmutatóul szolgálnak a kommunikációs és közkapcsolati szakemberek számára a kommunikációs tevékenységek méréséhez és értékeléséhez. A hét alapelv a következőképpen foglalható össze:

1. A célok kitűzése a kommunikáció tervezésének, mérésének és értékelésének elengedhetetlen előfeltétele. Az első alapelv a SMART kommunikációs célok megfogalmazását szorgalmazza; a kommunikációs programok és kampányok tervezésének a mérés és az értékelés központi elemei, amely előírja a célzott eredmények rögzítésének fontosságát, továbbá azt is, hogy az ezek felé tett előrehaladást hogyan fogják értékelni.
2. A mérésnek és értékelésnek meg kell határozni a kimeneteket (output), az eredményeket (outcome) és a potenciális hatást (potential impact). Az aktualizált alapelvek a kommunikációs tevékenységek eredményei és rövid távú hatásai mellett a hosszú távú hatások mérését is javasolják, azaz a kommunikációs stratégia hatásvizsgálatát is ösztönzik.
3. Meg kell határozni az eredményeket és a hatást az érdekeltek, a társadalom és a szervezet számára. A kommunikációs tevékenységek hatását nem csak a gazdasági eredményekre, így pl. az értékesítésre és bevételre kell kiterjeszteni, hanem a teljesítmény holisztikusabb szemléletét javasolja. Ezzel a kommunikációs tevékenységek funkcióinak szélesebb körét hangsúlyozza, amelyek nem feltétlenül nyereségorientáltak.
4. A kommunikáció mérésének és értékelésének minőségi és mennyiségi elemzést egyaránt tartalmaznia kell. A kommunikációs tevékenységek hatásvizsgálatához a számszerűsített mutatók mellé a társadalomtudományi kutatások alkalmazását is javasolja, amely lehetővé teszi a kommunikációs üzeneteknek a célcsoportok általi értelmezésének értékelését.

5. A hirdetési egyenértékek (*AVE: advertising value equivalent*) nem a kommunikáció értékét jelentik. Az AVE a hirdetés által elfoglalt hely vásárlásának költsége. Az alapelvek kiemelik, hogy a kommunikáció hatásának megértéséhez a kommunikáció mérése és értékelése gazdagabb, árnyaltabb és sokoldalúbb megközelítésekre van szükség.

6. A holisztikus kommunikációs mérés és értékelés minden releváns online és offline csatornát magába foglal. A frissített alapelvek a közösségi média hatásainak mérését is figyelembe veszik, és ezáltal minden releváns online és offline csatornán közvetített üzenet mérését és értékelését javasolja. Ugyanakkor, egyértelműsíti a szerzett, a saját, a megosztott és a fizetett csatornák közötti különbségeket.

7. A kommunikáció mérése és értékelése az integritáson és az átláthatóságon alapul a tanulás és a meglátások előmozdítása érdekében. Az alapelvek hangsúlyozzák, hogy a mérések nem egyszerűen az adatgyűjtésről és -követésről szólnak, hanem az értékelésből való tanulásról és a felismeréseknek a kommunikációs tervezésben való alkalmazásáról.

14.2. Értékelési és mérési módszerek

A marketingben és a menedzsmentben gyakoribb különböző mérőszámokat alkalmazni, amellyel a kommunikációs tevékenységet próbálják számszerűsíteni (pl. ROI, AVE), és kevésbé fordítanak figyelmet a társadalomtudományi kutatás nyújtotta lehetőségekre az emberi kapcsolatok és kommunikáció megértéséhez.

A kommunikációs tevékenységek hatásvizsgálatának érdekében több társadalomtudományi adatgyűjtési módszert is segítségül lehet hívni. A minőségi módszerek lehetővé teszik, hogy a célcsoportok gondolkodását, motivációit és jelentésalkotási folyamatait, valamint a kommunikációs folyamatok kontextusát fel lehessen tárni (Tracy & Geist-Martin, 2014). A mennyiségi módszerekkel magyarázatokat vagy összefüggéseket lehet megállapítani a lebonyolított kommunikációs tevékenységek, valamint a célcsoportok hozzáállása és viselkedése között (Babbie, 1996).

A kommunikációs programok és kampányok eredményének értékelésekor valójában a következő jelenségek vizsgálatára van szükség: az üzenetek tudomásulvételét, az ismeretet, a megértést, az elfogadást, a bizalmat, az

attitűdöt és a magatartást. Ezeknek a jelenségeknek a vizsgálatához gyakran alkalmazott kutatási módszerek az interjú, a fókuszcsoportos beszélgetés, a kérdőíves felmérés és a tartalomelemzés módszere. Mindezek a módszerek abban segítenek, hogy a kommunikációs programokkal megcélzott közönség viselkedése és világnézete felmérhető és érthetővé váljon. A megértést követően intézkedéseket lehet hozni a kommunikációs üzenetküldés hatékonyságának növelése érdekében.

Az interjúk segítségével a szervezet külső és belső célcsoportjaitól nyitott kérdések formájában meg lehet kérdezni a kommunikációs programokról és kampányokról alkotott véleményüket. A módszer előnye, hogy közvetlen módon, a célcsoportok által használt nyelvezetben meg lehet tudni az érintettek véleményét. Az átírt interjúanyagokat további tartalomelemzésnek is alá lehet vetni, így összetett képet lehet kapni a kommunikációs tevékenységek észleléséről a megcélzott közönség által. A módszer hátránya viszont, hogy időigényes és nem reprezentatív a célcsoportokra nézve (Tőkés, 2011).

A fókuszcsoportos beszélgetés során a kommunikációs programokról és kampányokról több személlyel egyszerre zajlik beszélgetés. A módszer lényege, hogy egyidőben több személynek a véleménye ismerhető meg, miközben a vélemények interakciója többlet megértést szolgáltat. A fókuszcsoportos beszélgetés során a kommunikációs szakemberek megtudhatják, hogy a célcsoport tagjai hogyan gondolkodtak a szervezetről a kommunikációs program és kampány előtt és után. A módszer hátránya, hogy a közös beszélgetés eltérhet az eredeti témakörtől vagy túlzottan pozitív eredményekre vezethet. Hasonlóképpen, nagyon kevés alanyt lehet ilyen módon elérni, és ezért a vizsgálat nem lesz reprezentatív (Tőkés, 2011).

A kérdőíves módszer standardizált kérdések segítségével teszi lehetővé, hogy nagyszámú alanytól kérdezzünk meg véleményüket a szervezetről, akár nagyobb számú témakör kapcsán. A módszer előnye, hogy a felmérés reprezentatív mintán végezhető, így az eredmények képviselik a célcsoportok véleményét. A kutató feltételezi, hogy a feltett kérdéseket mindenki egyformán értelmezi, így a válaszok is összehasonlíthatók lesznek. Néha azonban a kérdések standardizációja oda vezet, hogy a válaszok senkire sem vonatkoznak, miközben a kontextus jelentősége is elvész (Tőkés, 2011).

A tartalomelemzés módszere a kommunikációs közlések elemzésére alkalmas. A kommunikációs programok és kampányok számos olyan üzenetet fogalmaznak meg, amelyeket a médián keresztül közvetítenek. Ugyanakkor, a kommunikációs programok előkészítése során a médiaelemzés fontos lépés, hogy a szervezet nyilvános megítélése feltáruljon. A médiaelemzés módszere a tartalomelemzés, amelynek segítségével nagy mennyiségű anyagot fel lehet dolgozni, figyelembe véve mennyiségi és minőségi szempontokat (Tőkés, 2011).

A legelterjedtebb mérőszám, amelyet a marketingben használnak a kommunikációs tevékenység mérésére a ROI (*return of investment*), vagy a befektetésarányos megtérülés. A ROI egy adott beruházás megtérülésének összegét próbálja közvetlenül mérni a beruházás költségeihez viszonyítva (Investopedia, 2022). A ROI fontos pénzügyi mérőszám, azonban nem a legeredményesebb mutató a kommunikációs tevékenységek mérésére. Az érvényes eredménymérések a kommunikációs hatásról, hírnévről, hozzáállásról, bizalomról és kapcsolatokról, kutatási készségeket, időt és gyakran mérési költségvetést igényelnek, és a helyzetelemzések eredményei nem feltétlenül, és nem azonnal térülnek meg pénzügyi szempontból. Az igényes helyzetelemzés elvégzése és az erre épülő helyes kommunikációs döntések közép- és hosszú távon kifizetődnek, és pénzügyi eredményben mérhetővé válnak.

14.3. A szervezet hírnevének mérése

A szervezeti hírnév a szervezetek immateriális vagyonát képezi, amely sok esetben felülmúlja a szervezet anyagi vagyonának értékét. Az immateriális javaknak három formáját különböztetik meg, éspedig: a tudástőkét, amely a munkatársak képzettségét, szakmai tudását és tapasztalatát jelenti; a szervezeti tőkét, amely a belső szerkezet, az irányítók kompetenciája, az eljárások és magatartásformák összessége; a hírnév, amely a külső megítélésből, a fenntartott kapcsolatok minőségéből és márkahírnévből áll össze (Konczosné, 2013).

A szervezetek hírnevének követése a kommunikációs funkciók ellátásához is szükséges, hiszen a kommunikációs tevékenységek kiindulópontja a szervezeti identitás és a hírnév közötti összhang fenntartása. A szervezetek hírnevének mérésére vannak külső és belső mérési módszerek. A külső mérési módszerek alkalmazása csak a legnagyobb globális vállalatok

esetében jöhetnek számításba. Nemzetközi szinten ismert az amerikai *Fortune* magazin éves hírnév-rangsora a legnépszerűbb vállalatokról. Ez a rangsor kilenc szervezeti tulajdonság osztályozására épül, éspedig: a menedzsment minősége, a cég pénzügyi helyzete, a termékek és szolgáltatások minősége, a tehetséges munkaerő bevonzásának és megtartásának képessége, a cég értéke hosszú távú befektetéséként, az innovációs kapacitás, a marketing minőség, a vállalati felelősségvállalás, valamint a cég eszközeinek a felhasználása (Konczosné, 2013). Ebben a rangsorban a globális vállalatok közül is a legkiemelkedőbbek szerepelnek. A másik nemzetközi rangsor az amerikai alapítású *Reputation Institute RepTrak* rangsora. Ebben a rangsorban is csak a világ legnagyobb 600 vállalata versenyeznek, amelyeket négy fontos jellemző alapján helyeznek sorba, éspedig: bizalom, megbecsülés, csodálat és jó érzés (a vállalat teljesítményének, a termékek és szolgáltatások minőségének, az innovációs képességnek, a munkavállalókkal való törődésnek, az irányításnak, a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak és a szakmai vezetésnek a tükrében) (Cornelissen, 2020).

A világszinten nem nyilvántartott vállalatok vagy szervezetek is foglalkoznak a hírnevük mérésével. A szervezetek belső mérési eljárásokat dolgoznak ki, hogy az érdekelt feleknek a róluk alkotott megítélését feltérképezzék. A korábbi alfejezetben bemutatásra kerültek azok a társadalomtudományi módszerek, amelyek a szervezeti hírnév mérésére is alkalmasak. Ezek alkalmazási lehetőségeit az alábbi táblázatban lehet nyomon követni:

48. táblázat. A szervezeti hírnév mérésére használható módszerek

Módszer	Adatgyűjtés módja	A megkérdezettek száma
Strukturálatlan interjú	Szóbeli beszélgetés során megkérdezik az alanyokat, hogy mit gondolnak a szervezetről és indokolják véleményüket.	10-40 fő
Fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés	Csoportos beszélgetés során megkérlik az alanyokat, hogy mondják el véleményüket a szervezetről és indokolják meg.	5-10 fő/csoport
Összehasonlító rács	Előre megfogalmazott állításokból az alanyok ki kell, hogy válasszák azokat, amelyek a legjobban illenek a szervezetre, illetve indokolják választásaikat.	10-40 fő

Módszer	Adatgyűjtés módja	A megkérdezettek száma
Sorba állítás	Szóbeli beszélgetés során felkérlik az alanyokat, hogy mondják el a szervezettel kapcsolatos meggyőződéseiket, és magyarázzák meg meggyőződéseik eredetét.	10-25 fő
Felmérés	Likert-skálák segítségével értékeljék a szervezetnek különböző tulajdonságait, valamint az összesített hírnevét.	több mint 50 fő

Forrás: Cornelissen, 2020: 146, 7.3. táblázat. A vállalati hírnév kutatásának módszerei

14.4. A kommunikációs tevékenység hatékonyságának mérése

A tömegkommunikációs hatásvizsgálatok több kutatási hulláma ismert, és a kommunikáció hatásainak erősségét különbözőképpen értelmezik. A kezdeti kutatások, amelyek a rádió és tévé megjelenésével egyeztek meg, a tömegkommunikáció erős hatásáról számoltak be. A kutatások második hulláma, amelyet számos empirikus kutatás alapozott meg, már minimális hatásokat állapított meg. A harmadik hullámú kutatások újból az erős médiahatások gondolatához tért vissza, azonban a hatás elérését számos tényező által befolyásoltnak tekintették (McQuail 2004).

A kommunikációs kampányok hatásának vizsgálatával foglalkozó kutatók is egyetértenek, hogy a kommunikációs üzeneteknek való kitettség nem elég bármilyen kommunikációs hatás eléréséhez. Az első lépésben a kommunikációs üzenetek át kell menjenek a figyelem szűrőjén, amely azt jelenti, hogy mind tartalmilag mind stílusában figyelemfelkeltő üzenetekre van szükség. Az egyszeri figyelem megszerzése nem elégséges, hiszen a jelenlegi kommunikációs hangzavarban a közönség figyelmét számos üzenet elérheti. A figyelem fenntartásához az üzenetek többszörösen el kell érjék a közönséget, megerősítve a korábban már felkeltett érdeklődést. A folyamatosan fenntartott érdeklődés vezet el a hozzáállás megváltozásához, majd a magatartás alakításához (Cornelissen, 2020).

A tömegkommunikációs hatáskutatások eredményeinek részletes bemutatására nem kerül itt sor, azonban a kommunikációs programok és kampányok tervezésekor érdemes a közkapcsolati kutatásban ismert alábbi modellt figyelembe venni. McGuire (2013) szerint az üzenetek által elért hatás erőssége folyton feleződik, így valójában egy kiküldött kommunikációs

üzenet a célcsoportnak még az 1 százalékánál sem ér el tartós viselkedésváltozást (cf. Cornelissen 2020:149).

49. táblázat. A kommunikációs üzenetek hatásmechanizmusa

Az elért hatás intenzitása	A hatás érvényesülése a megcélzott célcsoportban
Kitettség	50%
Figyelem	25%
Megértés (az üzenet megértése)	12,5%
Hozzáállás (az üzenet elfogadása)	6,25%
Motiváció	3,12%
Magatartásváltozási próba	1,56%
Tartós magatartásváltozás	0,78%

Forrás: a szerző összeállítása Cornelissen 2020: 149, a 7.4-es ábra alapján

A fenti modellben foglaltak érvényességét nem igazolták egyértelműen, azonban jelzésértéke van abban a tekintetben, hogy a kommunikációs üzenetek közvetítése a hatékony kommunikációs folyamatnak csak a kezdetét jelentik.

KÉRDÉSEK

Miért fontosak a hatékonysági mérések a kommunikációs folyamat különböző szakaszaiban?

Milyen mutatókkal lehet mérni a kommunikációs tevékenységek kimenetét? Hát az eredményét? Hogyan mérhetők a kommunikációs hatások?

Melyek a kommunikációs tevékenységek mérésének barcelonai elvei?

Milyen társadalomtudományi módszerek használhatók a kommunikációs tevékenységek hatásának vizsgálatához?

Hogyan lehet mérni a szervezetek hírnevét?

Milyen tényezők befolyásolják a közkapcsolati kommunikáció hatékonyságát?

HIVATKOZÁSOK

- Aaker, David A. and Joachimsthaler, Erich. *Brand Leadership*. New York, The Free Press, 2000.
- Ambler, Tim and Barrow, Simon. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 1996, 4(3): 185-206.
- AMEC: Association of Measurement and Evaluation of Communication. Barcelona Principles 3.0. 2020. <<https://amecorg.com/resources/barcelona-principles-3-0/>>
- António Marques-Mendes and Maria João Santos. Strategic CSR: an Integrative Model for Analysis. *Social Responsibility Journal*, 2016, 12(2): 363-381. <<https://ideas.repec.org/a/eme/srjpps/v12y2016i2p363-381.html>>
- Babbie, Earl. *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest, Balassi Kiadó, 1996.
- Backhaus, Kristin and Tikoo, Surinder. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 2004, 9(4-5): 501-517.
- Backhaus, Kristin. Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 2016, 13(4): 193-201.
- Bakacsi Gyula és Bokor Attila. *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1996.
- Bakacsi Gyula. *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula Kiadó, 2004.
- Bakacsi Gyula. *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Semmelweis Kiadó, 2015.
- Balaton Károly, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Laczkó Márk, Szabó Zsolt Roland és Tari Ernő. *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2016. <<https://mersz.hu/balaton-tari-hortovanyi-incze-laczko-szabo-strategiai-menedzsment>>
- Balmer, John M. T. Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*, 1995, 21(1): 24-45.
- Balmer, John M.T. and Gray, Edmund R. Corporate brand: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 2003, 37(7-8): 972-997.
- Barrow, Simon and Mosley, Richard. The Employer Brand. Bridging the Best of Brand Management to People at Work. Wiley, 2005.
- Bauer, András és Kolos Krisztina. *Márkamenedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2016. <<https://mersz.hu/bauer-kolos-markamenedzsment>>
- Birth, Gregory, Illia, Laura, Lurati, Francesco and Zamparini, Alessandra. Communicating CSR: Practices Among Switzerland's Top 300 Companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 2008, 13(2): 182-196.
- Blazenaite, Aukse. Effective Organizational Communication: in Search of a System. *Social Science*, 74(4): 84-101, 2011.

- Bodnár Éva, Kovács Zoltán és Sass Judit. *Munka- és szervezetpszichológia*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, 2011.
- Borgulya Ágnes és Somogyvári Márta. *Kommunikáció az üzleti világban*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2016. <<https://mersz.hu/borgulya-somogyvari-kommunikacio-az-uzleti-vilagban>>
- Braun, Róbert. *Vállalati társadalmi felelősségvállalás*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2015. <https://mersz.hu/braun-vallalati-tarsadalmi-felelossegvallalas>
- Burmann, Christoph, Jost-Benz, Marc and Riley, Nicola. Toward an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 2009, 62(3): 390-397.
- Burns, Tom and Stalker, G.M. *The Management of Innovation*. Oxford, Oxford University Press, 1994.
- Carroll, Archie B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2016, 1(3): 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Chaudhri, Vidhi and Wang, Jian. Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet: A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India. *Management Communication Quarterly*, 2007, 21(2): 232-247.
- Cheney, George, Christensen, Lars Thøger and Dailey, Stephanie L. Communicating Identity and Identification In and Around Organizations. In: Putnam, Linda L. and Mumby, Dennis K. *The Sage Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. Sage Publications, 2014.
- Chikán Attila. *Vállalatgazdaságtan*. Budapest, Aula Kiadó, 2003.
- Cho, Moonhee, Lauren D. Furey, and Tiffany Mohr. Communicating Corporate Social Responsibility on Social Media: Strategies, Stakeholders, and Public Engagement on Corporate Facebook. *Business and Professional Communication Quarterly*, 2017, 80(1): 52–69. <https://doi.org/10.1177/2329490616663708>.
- Christensen, Lars Thøger and Askegaard, Søren. Corporate Identity and Corporate Image Revisited: A Semiotic Perspective. *European Journal of Marketing*, 2001, 35(3-4): 292-315.
- Christensen, Lars Thøger and Cornelissen, Joep. Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Lock to the Future. *Management Communication Quarterly*, 2011, 25(3): 383-414.
- Clarkson, Max B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 1995, 20(1): 92-117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Claydon, Jane. A New Direction for CSR: the Shortcomings of Previous CSR Models and the Rationale for a New Model. *Social Responsibility Journal*, 2011, 7(3): 405-420. <https://doi.org/10.1108/17471111111154545>
- Coombs, Timothy W. and Holladay, Sherry J. *Managing Corporate Social Responsibility. A Communication Approach*. Oxford, Wiley-Blackwell, 2012.
- Cornelissen, Joep. *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications. 2020.

- Csepeli György. A szervezkedő ember: A szervezeti élet szociálpszichológiája. Budapest, Kossuth Kiadó, 2015.
- CSR Reporting. In: Idowu, S. O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A. D. (Eds.) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin, Heidelberg: Springer, 2013. DOI: 10.1007/978-3-642-28036-8_145.
- Daft, Richard L. and Lengel, Robert H. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 1986, 32(5): 554-571.
- De Chernatony, Leslie. From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands. New York, Routledge, 2014.
- Deal, Terrence E. and Kennedy, Allan A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company, 1982.
- Dewhurst, Sue and FitzPatrick Liam. Successful Employee Communications: A Practitioner's Guide to Tools, Models, and Best Practice for Internal Communication. New York, Kogan Kage, 2019.
- Dobák Miklós és Antal Zsuzsa. *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2016. <<https://mersz.hu/dobak-antal-vezetes-es-szervezes>>
- Doran, George T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Journal of Management Review*, 1981, 70(11): 35–36.
- ECM: European Communication Monitor. 2020. <<https://www.communicationmonitor.eu/2020/05/29/ecm-european-communication-monitor-2020/>>
- Ellerup Nielsen, A. and Thomsen, Christa. Reviewing Corporate Social Responsibility Communication: a Legitimacy Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 2018, 23(4): 492-511. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0042>
- Etzioni, Amitai. *Modern Organizations*. Englewood-Cliffs, Prentice-Hall, 1964.
- Eunson, Baden. *Communicating in the 21st Century*. New Jersey, Wiley, 2015.
- Európai Bizottság. A vállalati társadalmi felelősségvállalás megújított uniós stratégiája. 2011. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>>
- Európai Bizottság. SME definition. 2020. <https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en>
- Falkné Bánó Klára. *Kultúraközi kommunikáció*. Budapest, Püski Kiadó, 16–26, 2001.
- Fernandez-Lores, Susana, Gavilan, Diana, Avello, Maria and Blasco, Francisca. Affective Commitment to the Employer Brand: Development and Validation of a Scale. *Business Research Quarterly*, 2016, 19: 40-54.
- Fiedler, Fred. Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 1967, 24(5): 619-632.
- Freeman, Edward R. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge, Cambridge University Press, 2010.
- Gallup. State of the Global Workplace Report. 2021. <<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thank-you-report-form=1>>

- Gao-Zeller, Xiaojiang, Xiaodong Li, Fan Yang and Weina Zhu. Driving Mechanism of CSR Strategy in Chinese Construction Companies Based on Neo-institutional Theory. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 2019, 23(5): 1939-1951.
- Garaj Erika Projektmenedzsment. Edutus Főiskola. 2012. <<https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/handle/123456789/12517?show=full>>
- Garriga, Elisabeth and Melé, Domenec. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 2004, 53: 51-71.
- Gelei Anna. Szervezeti keret és szervezeti változás: egy értelmezési kísérlet. 2022. <<https://szociologia.hu/dynamic/960304gelei.htm>>
- Giddens, Anthony. *Szociológia*. Budapest, Osiris Kiadó, 1995.
- GRI. Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards. 2020. <<https://www.globalreporting.org/>>
- Gyulai, Iván. Fenntartható fejlődés és fenntartható növekedés. *Statisztikai Szemle*, 2013, 91(8-9): 797-822.
- Handy, Charles B. *Understanding Organizations*. London, Penguin Book, 1985.
- Henriques, Adrian (Ed.) *Understanding ISO 26000. A Practical Approach to Social Responsibility*. London, BSI, 2011.
- Hess, Thomas, Matt Christian, Benlian Alexander and Florian Wiesböck. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Q. Executive*, 15(2): 123-139, 2016.
- Hofstede, Geert. Dimensionalizing Cultures. The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2011, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Ihlen, Øyvind, and Juliet Roper. Corporate Reports on Sustainability and Sustainable Development: 'We have arrived'. *Sustainable Development*, 2014, 22(1): 42-51.
- Ingen, Ramon von, Ruiter, Melanie de, Peters, Pascale, Kodden, Bas and Robben Henry. Engaging Through Purpose: the Mediating Role of Person-Organizational Fit in the Relationship Between Perceived Organizational Purpose and Work Engagement. *Mrev Management Review*, 32(2): 85-105. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-2-85>
- Investopedia. ROI. 2022. <<https://www.investopedia.com>>
- ISO and GRI. GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to Use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in Conjunction. Amsterdam, ISO, 2014.
- Jávor István. Felelőtlen szervezetek. *Szociológiai Szemle*, 2004(1): 66-87.
- Kádár Magor. *Kampánykommunikáció. Kézikönyv a kommunikációs kampányok tervezéséhez és elemzéséhez* Kolozsvár, Kriterion, 2008.
- Kapferer, Jean Noel. *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London, Kogan Page, 2008.
- Keller, Kevin Lane and Richey, Keith. The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business. *Brand Management*, 2006, 14(1-2): 74-81.
- Kelley, Robert. In Praise of Followers. *Harvard Business Review*, November 1988.

- Konczosné Szombathelyi Márta. A hírnév és menedzselése. In: Tompos, A., Ablonczyné Mihályka, L. (szerk.) *Növekedés és egyensúly*. Győr, Széchenyi István Egyetem, 1-12. 2013. <<https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/marketing/kszm.pdf>>
- Kotter, Phillip. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall, 1990.
- Kristof, Amy L. Person-Organization Fit: an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 1996, 49(1): 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Lewis, Laurie K. Organizational Change and Innovation. In: Putnam, Linda L. and Mumby, Dennis K. (eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. 503-525, 2014.
- Macnamara, Jim R. *The Development of International Standards for Measurement and Evaluation of Public Relations and Corporate Communication: A Review*. Sydney, University of Technology, 2014. <<https://www.uts.edu.au/sites/default/files/acpc-pr-measurement-and-evaluation-review.pdf>>
- Marr, Bernard. *Tech Trends in Practice. The 25 Technologies that are Driving the 4th Industrial Revolution*. Wiley, 2020.
- McGuire, W. Theory Foundations. In: Rice, Ronald and Atkin Charles K. *Public Communication Campaigns*. Los Angeles, Sage Publishing, 2013.
- McQuail, Denis. *A tömegkommunikáció elmélete*. Budapest, Osiris Kiadó, 2004.
- Miller, Katherine. *Organizational Communication. Approaches and Processes*. Stamford, Cengage Learning, 2015.
- Mintzberg, Henry. The Manager's Job: Folklore and Facts. *Harvard Business Review*, March-April 1990. <<https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>>
- Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley, R., Wood, Donna, J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 1997, 22(4): 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Morrison, Elisabeth Wolfe and Miliken, Frances J. Organizational Silence. A Barriers to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 2000, 25(4): 706-725.
- Morsing, Mette, Schultz, Majken, Nielsen, Kasper Ulf. The 'Catch 22' of Communicating CSR: Findings from a Danish Study. *Journal of Marketing Communications*, 2008, 14(2): 97-111.
- Mumby, Dennis K. *Organizational Communication: A Critical Approach*. Thousand Oaks, Sage Publications, 2012.
- Nádasi Katalin. Márkakommunikáció. In: Horváth Dóra és Bauer András (szerk.) *Marketingkommunikáció. Stratégia, új média, fogyasztói részvétel*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2016.
- Ogarca, Radu Florin, Puiu, Silvia. Corporate Social Responsibility in the Romanian Public Sector. In: Samuel O. Idowu, Stephen Vertigans and Adriana Schiopoiu

- Burlea (Eds.) *Corporate Social Responsibility in Times of Crisis*. Berlin, Heidelberg, Springer, 111–125, 2017.
- Pacanowsky, Michael E. and O'Donnell-Trujillo, Nick. Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50(2): 126-147, 1983. DOI: 10.1080/03637758309390158
- Papp-Váry Árpád. Országmárkázás. Versenyképes identitás és imázs teremtése. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019.
- Papp-Váry, Árpád and Farkas, Máté. The Possible Ways of Country Brand Communication and Their Classification Based on the POE Model. *Acta Universitatis Sapientiae, Communicatio*, 2019, 6: 19–40. DOI: 10.2478/auscom-2019-0002
- Perrow, Charles. *Szervezetszociológia*. Budapest, Osiris Kiadó, 1994.
- Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, Harper & Row, 1982.
- Putnam, Linda L and Mumby, Dennis K. *The Sage Handbook of Organizational Communication: Advance in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, Sage Publications, 2013.
- Quinn, Robert E. *Beyond Rational Management*. San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- Randstad. Employer Brand Research. Global Report. 2017. <<https://goo.gl/dizn1T>>
- Redding, Charles, W. *The Corporate Manager' Guide to Better Communication*. Glenview, Scott Foresman & Co, 1984.
- Reis, Germano Glufke and Braga, Beatriz Maria. Employer Attractiveness from Generational Perspective. Implications for Employer Branding. 2016. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Rice, Ronald and Leonardi, Paul M. Information and Communication Technologies in Organizations. In: Putnam, Linda L. and Mumby, Dennis K. (eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. 425-448, 2014.
- Riley, Dall-Olmo F. and Chernatony, Leslie. The Service Brand as Relationship Builder. *British Journal of Management*, 2000, 11: 137-150.
- Ruey, Komulainen. *Employer Branding for SMSs. Attracting graduating students in IT industry*. Ordnungspolitische Diskurse, No. 2015-04. <http://www.ordnungs-politisches-portal.com/Diskurse/Diskurse_2015-04.pdf>
- Schlager, Tobias, Bodderas, Mareikke, Peter Maas and Cachelin, Luc Joel. The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: an Empirical Investigation. *Journal of Service Marketing*, 2011, 25(7): 497-508.
- Schultz, Majken and Hatch Mary Jo. The Cycles of Corporate Branding: the Case of the LEGO Company. *California Management Review*, 2003, 46(1): 6-26.
- Scott, Richard W. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Upper Saddle River, Taylor & Francis, 2002.

- Shein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Boss, 2010.
- Short, John, Williams, Ederyn and Christie, Bruce. *The Social Psychology of Telecommunications*. Hoboken, John Wiley & Sons Ltd., 1976.
- Smith, Lyn and Mounter, Pamela. *Effective Internal Communications*. London, Kogan Page, 2008.
- Szegedi, Krisztina és Mélypataki, Gábor. A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a jog kapcsolata. *Miskolci Jogi Szemle*, 2016, 11(1): 51-70.
- Szeles Péter. *Nagy PR könyv*. Budapest, Management Kiadó, 2004.
- Tench, Ralph, Sun, William and Jones, Brian. Introduction: CSR Communication as an Emerging Field of Study. In Tench, R.; Sun, W.; Jones, B. (Eds.) *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*. Emerald Group Publishing Limited, 3-25, 2014.
- Theurer, Christian P., Tumasjan, Andranik, Welp, Isabell M. and Lievens, Filip. Employer Branding. A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 2018, 20: 155-179.
- Toarniczky, Andrea Szervezeti szocializáció – Mi az egyén szerepe saját szocializációs folyamatában? *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 2009, 40(11): 52-59. DOI 10.14267/VEZTUD.2009.11.04
- Töröcsik, Mária. *Self-marketing. Személy és marketing kapcsolatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2017.
- Tracy, Sarah J. and Geist-Martin, Patricia. Organizing Ethnography and Qualitative Approaches. In: Putnam, Linda L. and Mumby, Dennis K. (eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. 245-271, 2014.
- Urde, Mats. The Corporate Brand Identity Matrix. *Journal of Brand Management*, 2013, 20(9): 742-761.
- van Riel, Cees B.M. and Balmer, John M.T. Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, 1997, 31(5-6): 340-355.
- Venkatesch, Viswanath, Davis, Fred D. and Morris, Michael G. Dead or Alive? The Development, Trajectory and Future of Technology Adoption Research. *AIS Educator Journal*, 2007, 8(4): 268-286.
- Vlăsceanu, Mihaela. *Organizații și comportament organizațional*. Iași, Polirom, 2003.
- Whetten, David A. and Whetten Albert. Revised: Strengthening the Concept of Corporate Identity. *Journal of Management Inquiry*, 2006, 15(3): 219-234.

SUMMARY

To introduce the topic of organisational communication, the idea was to first familiarize readers to the world of organisations and then to describe the processes that take place in an organisation, highlighting their communication implications. After an overview of the basics of organisations, the elements and the operating model of the communication process are presented. After an understanding of organisations and the phenomena of communication, the reader is introduced to organisational communication in action, i.e. the book continues with a description of communication processes specific to some important areas of organisational life. The effectiveness of communication in organisations is ensured by conscious management and value of feedback, so the fourth part of the volume therefore focuses on the design and evaluation of communication processes.

The issue of organisational communication is addressed in both the social sciences and management and marketing sciences. In order to capture the complexity and multifaceted nature of organisations, this volume takes a multidisciplinary approach in order to explain the significance of interactions within organisations and with the environment as fully as possible. At the same time, the principle of simplicity has been applied, and the theoretical explanations are presented not in exhaustive summaries, but rather in presentations of relevant approaches to understand the phenomena and clarify the basics.

The first part of the book focuses on the role of organisations in society. An understanding of the human reasons and motivations underlying the creation and operation of organisations brings the world of organisations closer to the reader, since one of the primary characteristics of modern society is our presence in organisations and thus our direct experience of them. The first part of the book consists of three chapters. The first chapter, entitled 'The essence of organisations', describes the history of the emergence of organisations, the operating environment and the basic principles of operation. The second chapter, called 'The purpose of organisations', presents

the objectives and core values of organisational activities. In this chapter, the reader is also introduced to the process of strategy making in organisations and its role in organisational functioning. The third chapter, on 'The structure of organisations', describes the factors influencing the development of the structure that provides a framework for organisational activities and its impact on operations.

In the second part of the book, the components involved in the organisational communication process are described. According to the classical model of communication, communication has a transmitter and a receiver, and messages are transmitted through different channels and code systems. At the same time, the communication process has a cultural context that influences the meaning-making function of communication. The second part of this volume is divided into five chapters. The fourth chapter, entitled 'The Communication System in Organisations', details the communication processes within organisations. The fifth chapter, on 'The relationship between organisational culture and communication', discusses the elements and development of organisational culture and the impact of culture on communication processes in organisations. Chapter six, 'Stakeholders in organisations', describes the target groups or recipients of organisational communication. Chapter 7, 'Identity, image and reputation of organisations', explores the ways in which organisations seek to define themselves and communicate this. It also discusses the stakeholders' response to the self-presentation of organisations, which constitutes the organisational image and reputation. Chapter eight, 'The new media environment of organisations', describes the communication channels used by organisations and their specificities.

In the fourth part of the volume, the planning and evaluation issues of communication activities are discussed. Communication is an elementary process in organisations, but effective communication requires planning. Chapter thirteen, 'Communication Strategy and Planning', explores the links between an organisation's overall strategy and its communication strategy and the steps involved in communication planning. Chapter fourteen, 'Measuring and evaluating communication activities', describes the evaluation activities required in the process of communication activities and the research methods used to carry them out.

The knowledge summarised in this volume is primarily aimed at undergraduate students in communication and public relations, but it is also useful for anyone who wishes to learn more about communication activities in and by organisations. The chapters in the book begin with an outline of the learning objectives, followed by summary questions at the end of each chapter to help you recall what you have read.



ISBN: 978-606-37-1456-6